

Neues Arbeiten.

**Der Einfluss von Vertrauen und Kontrolle auf
Performance bei virtuell zusammenarbeitenden Teams**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Mag. Jutta Hackstock-Sabitzer

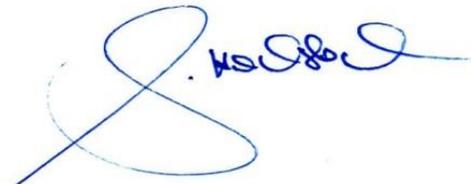
1310683024

Begutachter/in: Dr. Martina Hartner-Tiefenthaler

Graz, Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'S' followed by a series of connected loops and a final flourish.

15.05.2015

Zusammenfassung

Vertrauen wird als die Komplexität reduzierendes Konstrukt betrachtet. Entgegen der Auffassung, dass sich Vertrauen über einen längeren Zeitraum vor allem durch häufige Face to Face Kontakte bildet, konnte auch in überwiegend virtuell zusammenarbeitenden Teams ein Klima des Vertrauens nachgewiesen werden. Dieses schnell oder sogar als ex ante Bedingung gewährte Vertrauen scheint dabei eher auf Kognitionen denn auf Emotionen zu beruhen. Vertrauen besteht darüber hinaus nicht nur zwischen Individuen sondern kann auch in Organisationen oder zwischen Organisationen als System Trust bestehen. In der vorliegenden Arbeit wird diskutiert, in wie weit Vertrauen zwischen Individuen und in Systeme die Performance beeinflusst und ob Kontrolle als Parallelkonzept zu Vertrauen eine ähnliche Wirkung hat.

Schlüsselbegriffe: Vertrauen, Kontrolle, Performance, virtuelle Teams, neues Arbeiten

Abstract

Trust is considered to be a complexity reducing construct. Contrary to the notion that developing trust needs frequent face to face contacts over a longer period, a climate of trust is also found in virtual workgroups. This kind of trust seems to be based more on cognitions than on emotions. Trust does not only exist between individuals. It appears also as trust in organizations and between organizations as so called system trust. The present study discusses if trust in individuals or systems influences the performance level and if control activities as a parallel concept to trust have a similar effect.

Keywords: Trust, Control Activities, virtual Teams, New Ways of Working

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	3
1.1	Einleitung und Problemstellung	3
1.2	Zielsetzung.....	5
2	Theoretischer Teil	6
2.1	Vertrauen	6
2.1.1	Begriffsbestimmung	6
2.1.2	Das Vertrauenskonstrukt – ein interdisziplinäres Modell nach McKnight und Chervany	7
2.1.3	Arten von Vertrauen.....	12
2.1.4	Einflussfaktoren	21
2.1.5	Bedeutung von Vertrauen in ökonomischen Beziehungen	24
2.1.6	Schlüsselfaktoren für den Aufbau von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen.....	26
2.1.7	Vertrauen und Misstrauen.....	29
2.2	Virtualität, Erscheinungsformen und Auswirkungen.....	30
2.2.1	Vertrauen in virtuellen Teams	31
2.2.2	Virtualität in Organisationen	33
2.2.3	Virtuelle Teams	34
2.3	Leistungsbereitschaft & Performance	35
2.3.1	Begriffsabgrenzung.....	35
2.3.2	Wirkung von Vertrauen auf Performance	37
2.4	Arten und Wirkung von Kontrolle	40
2.4.1	Kontrolle, Versuch einer Begriffsabgrenzung	40
2.4.2	Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen.....	41
2.4.3	Wirkung von Kontrolle auf Performance	43
2.5	Zusammenfassung des theoretischen Teils.....	45

3	Ableitung der Forschungsfrage und der Hypothesen	48
3.1	Methode	50
3.1.1	Messinstrument.....	50
3.1.2	Durchführung	56
3.1.3	Stichprobe.....	56
3.2	Vorbereitende Analysen	60
3.2.1	Deskriptive Statistik.....	60
3.2.2	Korrelation der Skalen.....	65
3.3	Ergebnisse	68
3.3.1	Auswirkungen von Vertrauen im Team auf System Trust.....	69
3.3.2	Auswirkung von Vertrauen auf Performance.	70
3.3.3	Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen.....	71
3.3.4	Wirkung von Kontrolle auf Performance	74
3.4	Diskussion und Ausblick.....	76
	ANHANG	80
	Literaturverzeichnis	80
	Abbildungsverzeichnis	86
	Tabellenverzeichnis	86

1 Einleitung

1.1 Einleitung und Problemstellung

Die Fülle an Arbeiten über Vertrauen legt die Vermutung nahe, dass bisher selbstverständliche Vertrauensgrundlagen zusehends erschüttert werden. Möglicherweise hängt dies mit der Kompression von Raum und Zeit zusammen, die wir im Zuge der Globalisierung erfahren. In diesem Prozess steigt auf allen Ebenen, individuell wie im Unternehmen und der Gesellschaft die Zahl der Optionen, während gleichzeitig die Möglichkeit den Status quo beizubehalten, schwindet. Die Folge sind die Erfordernis zunehmender Flexibilität, abnehmender Steuerung durch Regeln aber zunehmender Evaluierung individueller Leistungen. In Summe kann daher ein höheres Maß an Komplexität und Unsicherheit diagnostiziert werden. Damit scheinen jedoch in den postbürokratischen Organisationen auf Grund der erhöhten Flexibilitätserfordernissen und kürzeren Lebenszyklen wesentliche Vertrauensgrundlagen zu erodieren (Schneider, 2006, S. 74).

Vertrauen und Misstrauen ist aber in allen Bereichen des Lebens für kooperative Bemühungen und den Erhalt der sozialen Ordnung wichtig, wenn nicht sogar überlebensnotwendig (McKnight, Chervany, 2001, S. 33, Lewis, Weigert, 1985, S. 967). Vertrauen kann sowohl zwischen Personen, innerhalb von Organisationen als auch zwischen Organisationen bestehen. Demnach soll Vertrauen eine mehrstufige aber auch stufenüberschreitende Perspektive eingeräumt werden (Schoorman, Mayr, Davis, 2007, S. 345). Vertrauen wird einerseits als Vorbedingung für kooperatives, effizientes Verhalten der Organisationsmitglieder und andererseits als Produkt eines positiven Umgangs miteinander beschrieben, wobei sich Ursache und Wirkung ständig vertauschen (Sachs, 1994 zitiert nach Graeff, 1998, S. 3).

In der Ära schnell entstehender, dabei aber lockerer und sich schnell wandelnder Beziehungen von Personen, Gruppen und Organisationen bekommt Vertrauen, das auf Basis von Rückschlüssen auf Motive, Intentionen und Charakteristiken Einzelner gebildet wird, Bedeutung im Hinblick auf die Fähigkeit von Organisationen zu überleben und zu wachsen zu (Tyler, 2003, S. 556).

Moderne Technologien erlauben zudem zunehmend ein zeit- und ortsunabhängiges Zusammenarbeiten. Obwohl vertrauensvolle Beziehungen für alle Teams bedeutend

sind, scheint Vertrauen in virtuellen Teams besonders wichtig, da die für den Vertrauensaufbau notwendige Face-to-Face Zeit begrenzt ist. Es wird vermutet, dass Vertrauen in virtuell zusammenarbeitenden Teams das Potenzial haben könnte, hierarchische und bürokratische Strukturen zu ersetzen (Lipnack, Stamps 1997, S. 224). Die Vertrauensbasis scheint jedoch anfälliger für Störungen, als jene von an einem Standort zusammenarbeitenden Teams (Jarvenpaa, Leidner, 1998, o. S.).

Vertrauen kommt je nach Dauer der Zusammenarbeit eine unterschiedliche Rolle zu. In nur kurz oder erst seit kurzem zusammenarbeitenden Teams sind vor allem „Swift Trust“ (schnelles Vertrauen) und „Cognition-based Trust“ (kompetenzbasiertes Vertrauen) wichtig. Beide werden durch unpersönliche, aufgabenorientierte Kommunikation initiiert, während bei langfristig zusammenarbeitenden virtuellen Teams die persönliche, durch face-to-face Kommunikation etablierte Beziehung als Erfolgsfaktor gilt (Xiong, 2008, o. S.). Sirkka, Jarvenpaa und Shaw stellen fest: „In a virtual organisation, trust is the heartbeat“. Vertrauen kann geografische und organisationale Distanzen zwischen den Teammitgliedern ausgleichen und psychologische Distanzen überwinden. Nur Vertrauen hilft, sich des guten Willens und der Fähigkeiten Anderer sicher zu sein, ihren Verpflichtungen nachzukommen (Sirkka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 47).

Es stellt sich die Frage, welche Faktoren Vertrauen begründen und ob diese in der zu Grunde gelegten Organisationstruktur, Art und Ausgestaltung der Prozesse, in Art und Ausgestaltung der interpersonellen Beziehung oder in einer Mehrfaktorenkombination zu finden sind.

Die vorliegende Arbeit untersucht, ob und wie sich vorhandenes Vertrauen der Teammitglieder in die Führungskraft bzw. das organisationale System auf die Leistungsbereitschaft des einzelnen Teammitglieds im Umfeld überwiegend virtuell zusammenarbeitender Teams auswirkt. Es wird diskutiert, ob Vertrauen in die Führungskraft oder das System bzw. die Vertrauensbasis unter den Teammitgliedern oder eine Faktorenkombination relevanten Einfluss auf die Bildung und den Erhalt von Vertrauen als leistungssteigernden Faktor haben und welche soziodemographischen Faktoren die Wirkung verstärken oder gegebenenfalls sogar abschwächen können. Ein weiterer Teil widmet sich der Fragestellung, ob verschiedene Formen der Kontrolle eine vergleichbare Wirkung auf Performance haben wie dies für Vertrauen untersucht wird.

Der Theorieteil konzentriert sich auf die Begriffsbestimmung des Vertrauenskonstrukts, indem auf die unterschiedlichen Forschungsdisziplinen und ihre Blickwinkel auf den

Untersuchungsgegenstand Rücksicht genommen wird. Zudem wird beschrieben, worauf sich Vertrauen im organisationalen Kontext beziehen kann und in wieweit Vertrauen Bedeutung in ökonomischen Beziehungen hat. Die Beschreibung von Schlüsselfaktoren für den Vertrauensaufbau ermöglicht eine Vorselektion der im Rahmen der empirischen Studie zu untersuchenden Items. In weiteren Kapiteln werden die Fragestellungen nach der Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen und Performance nachgegangen.

Im Rahmen der Studie wurden mittels Fragebogen 7 Teams mit mindestens 5 Teammitgliedern, die überwiegend online zusammenarbeiten, befragt. Die Analyse der Ergebnisse soll die Zusammenhänge zwischen vorhandenem oder nicht vorhandenem Vertrauen in die Führungskraft, die Organisation und zwischen den Teammitgliedern und der Leistungsbereitschaft des einzelnen Individuums unter Berücksichtigung soziodemographischer Faktoren beleuchten. Weiters wurde auch ein möglicher Wirkungszusammenhang zwischen Kontrolle und Performance untersucht. Entsprechend der formulierten Hypothesen wird ein positiver Zusammenhang zwischen vorhandenem Vertrauen und Performance vermutet.

1.2 Zielsetzung

Obwohl viele Teams heute mit seltenem bis zu gar keinem persönlichen Kontakt über weite geografische Entfernungen zusammenarbeiten, begegnen sie den gleichen Herausforderungen wie Teams die überwiegend in persönlichem Kontakt stehen. Darüber hinaus sehen sich virtuelle Teams mit den Herausforderungen, den Dynamiken und Prozessen konfrontiert, die zusätzlich durch das Zusammentreffen im Cyberspace entstehen (siehe 2.2).

Vertrauen in funktionierende Systeme aber auch in die Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Kompetenz der Teammitglieder scheint eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren virtuell zusammenarbeitender Teams zu sein und bisweilen sogar Kontrollsysteme zu ersetzen (siehe 2.2.1).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen dazu dienen, den Zusammenhang zwischen Vertrauen in die Führungskraft und die organisationalen Systeme bzw. einer Faktorenkombination und der Leistungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder bei zumindest zum Teil virtuell zusammenarbeitenden Gruppen zu erkennen. Darüber hin-

aus sollen signifikante Treiber der Vertrauensbildung identifiziert und ihr Zusammenhang mit Leistungsbereitschaft dargestellt werden. Ergänzend wird untersucht, ob Vertrauen eine ähnliche Wirkung auf Leistung (Performance) hat wie verschiedene Formen der Kontrolle, da Kontrolle als Parallelkonzept zu Vertrauen bezeichnet wird und zum Teil festgehalten wird, dass sich Vertrauen und Kontrolle zumindest in Teilbereichen ausschließen (siehe 2.4.2).

2 Theoretischer Teil

2.1 Vertrauen

2.1.1 Begriffsbestimmung

Da die einzelnen Forschungsdisziplinen wie Psychologie, Wirtschaftswissenschaften oder Philosophie eine unterschiedliche Herangehensweise haben, um das Vertrauenskonstrukt zu erforschen, gibt es kein allgemeines Verständnis von Vertrauen (Schweer, 2003, S. 11). Vertrauen ist ein facettenreiches Konstrukt, welches kognitive, emotionale und Verhaltensdimensionen beinhaltet (Lewis, Weigert, 1985, S. 969).

Eine dominante, konzeptionelle und operationale Definition in der Literatur stammt von Rotter (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 345). Demnach ist Vertrauen eine Erwartung, sich auf das gesprochene oder geschriebene Wort bzw. Versprechungen von Individuen oder Gruppen, verlassen zu können (Rotter, 1967, S. 651). Vertrauen wird zudem als Mechanismus bezeichnet, der Unsicherheit reduziert und Annahmen über das künftige Verhalten eines Akteurs erlaubt (Bachmann, 2001, S. 342). Da für den Vertrauensnehmer die Vielzahl und Komplexität der Interaktionen oftmals nicht überschaubar ist, reduzieren die einzelnen Akteure ihren Aufwand indem sie vertrauen (Luhmann, 2000, S. 27 ff.). Somit ist Vertrauen eine funktionale Alternative zu rationaler Vorhersage, indem schnellere, ökonomische Reaktionen ermöglicht werden (Lewis, Weigert, 1985, S. 969).

Damit ist Vertrauen ein Aspekt von Beziehung. Die Tendenz Vertrauen zu haben, ist damit einerseits von der Neigung der einzelnen Person, Vertrauen haben zu können abhängig und ist andererseits von Beziehung zu Beziehung unterschiedlich (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 344).

Elemente, die sich in allen Forschungsrichtungen wiederfinden, sind das immanente Risiko von Vertrauen sowie die Beziehung und das Verhältnis von Vertrauen und Misstrauen (Schweer, 2003, S. 11, Currall, Judge, 1995, S. 153). Schoorman, Mayer und Davis definieren Vertrauen als Wollen der Vertrauensgeber sich in einer Beziehung verletzbar zu machen und bewusst dieses Risiko einzugehen (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 347).

Demgegenüber ist die Reziprozität von Vertrauen nicht ausreichend erforscht. Brower, Schoorman und Tan sind z. B. der Ansicht, dass Vertrauen nicht zwangsläufig wechselseitig sein muss, da in einer Beziehung A B vertrauen kann, aber B nicht A (Brower, Schoorman, Tan, 2000 zitiert nach Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 347).

2.1.2 Das Vertrauenskonstrukt – ein interdisziplinäres Modell nach McKnight und Chervany

McKnight und Chervany entwickelten ein interdisziplinäres, messbares Modell, welches das Vertrauenskonstrukt beschreibt. Die Verbindungen zwischen den einzelnen Vertrauentypen sind intuitiv und folgen der Handlungstheorie. Die von Fishbein und Ajzen entwickelte Handlungstheorie ist ein Modell zur Vorhersage von Verhalten in Zusammenhang mit Einstellungen (Fishbein, Ajzen, 1975, o. S.).

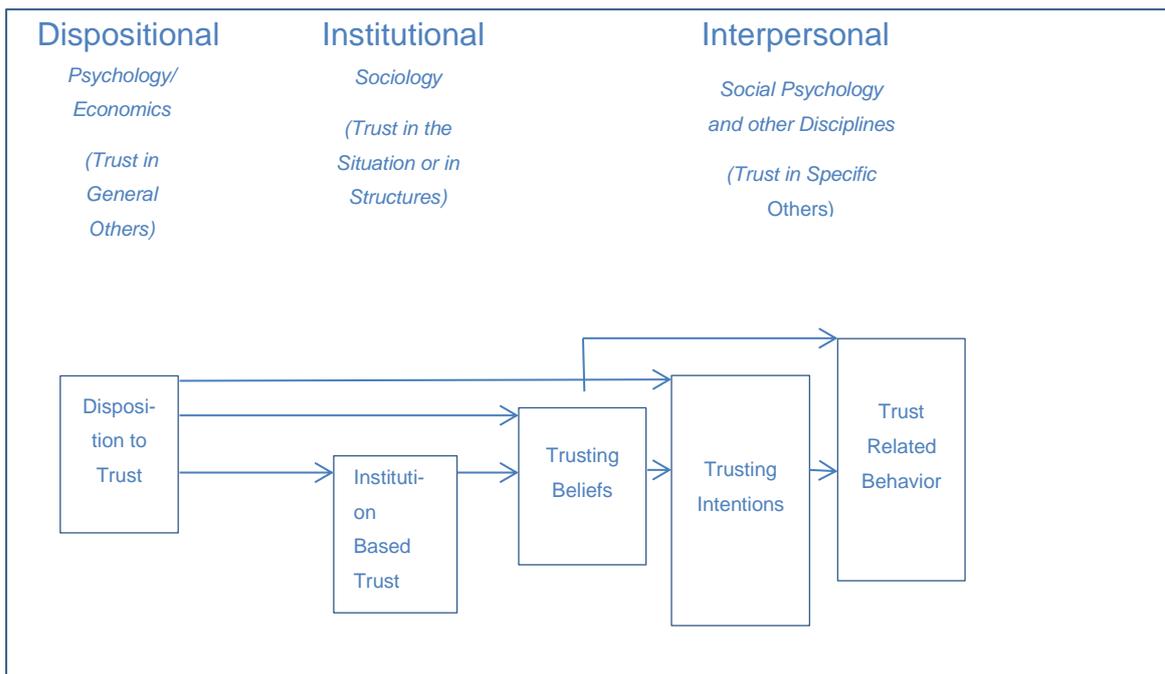


Abb. 1: Interdisziplinäres Modell des Vertrauenskonstrukts in Anlehnung an McKnight und Chervany, 2001, S. 33

Vertrauen wird vielfach als bewusstes Konstrukt definiert (Currall, Judge, 1995, S. 151). Die Absicht Vertrauen zu haben (Trusting Intentions), ist die Bereitschaft eines Individuums, sich mit einem Gefühl der Sicherheit auf eine spezifische andere Partei zu verlassen. Das Individuum hat dabei keine ausreichende Möglichkeit zur Kontrolle und kann daher negative Konsequenzen nicht ausschließen (Gambetta, 2000, o. S.).

Diese Absicht Vertrauen in jemanden oder etwas zu haben, beinhaltet 4 Elemente.

1. Geschenktes Vertrauen beinhaltet die Möglichkeit, dass den Vertrauensgebern ein größerer Schaden durch Missbrauch des Vertrauens entsteht als mögliche Gewinne (Deutsch, 1973, S. 176).
2. Die Absicht Vertrauen zu haben, zeigt sich in der Bereitschaft, sich auf ein Individuum oder eine Organisation zu verlassen. Indem sich die Vertrauensgeber auf die Vertrauensnehmer verlassen, erhalten diese einen großen Handlungsspielraum. Dieser Handlungsspielraum ist Voraussetzung für Beziehungen, die auf Vertrauen beruhen (Luhmann, 2000, S. 80).

3. Die Vertrauensgeber haben zudem ein Gefühl der relativen Sicherheit. Dies bedeutet, dass sie obwohl sie von den Vertrauensnehmern abhängig sind, sich wohl und sicher fühlen (Rempel, Holmes, Zanna, 1985, S. 109).

4. Die Absicht Vertrauen in jemanden oder etwas zu haben, beinhaltet die Bereitschaft der Vertrauensgeber trotz des Verzichts auf Machtausübung oder Kontrolle auf das positive Ergebnis zu vertrauen (Gambetta, 2000, o. S.).

McKnight und Chervany definieren zusammenfassend die Absicht Vertrauen zu haben, als situationsunabhängige allgemeine Bereitschaft, sich auf eine andere Person bei einem gleichzeitigen Gefühl der Sicherheit zu verlassen (McKnight, Chervany, 2001, S. 34). Dieses Gefühl der Sicherheit besteht obwohl sich die Vertrauensgeber gegenüber den Vertrauensnehmern auf Grund z. B. mangelnder Kontrollmöglichkeit verletzbar machen (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 347).

Vertrauensorientiertes Verhalten (Trust Related Behavior) bedeutet, dass eine Person sich freiwillig auf eine weitere Person verlässt (Lewis, Weigert, 1985, S. 972 ff.) und sich dabei relativ sicher fühlt, obwohl negative Konsequenzen möglich sind (McKnight, Chervany, 2001, S. 34). Während vertrauensorientiertes Verhalten somit die Handlung beschreibt, beinhaltet die Absicht Vertrauen zu haben, die grundsätzliche Bereitschaft, Vertrauen zu schenken (McKnight, Chervany, 2001, S. 35). Mit anderen Worten: vertrauensorientiertes Verhalten beinhaltet die Möglichkeit, dass die Vertrauensnehmer die Vertrauensgeber betrügen können. Damit beinhaltet vertrauensorientiertes Verhalten die Akzeptanz von Risiko (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 347). Die Vertrauensgeber begeben sich gegenüber den Vertrauensnehmern in eine Abhängigkeit. Dies wiederum verleiht den Vertrauensnehmern eine gewisse Macht über die Vertrauensgeber, wobei die Abhängigkeit der Vertrauensgeber als Gegenstück zur Macht der Vertrauensnehmer gesehen wird (Emerson, 1962, S. 31 ff.). Beispiele für vertrauensorientiertes Verhalten sind Kooperation, Teilen von Informationen, informelle Vereinbarungen, abnehmende Kontrolle, Akzeptanz von Einflussnahme, Gewähren von Autonomie und eine Geschäftsbeziehung eingehen. Jede der im vorangehenden Satz durchgeführten Aktionen impliziert eine Abhängigkeit der Vertrauensgeber von den Vertrauensnehmern. So bedeutet beispielsweise Kooperation, dass man die Anderen nicht betrügt und Belohnungen teilt, aber auch, dass man eine Mitverantwortung für den Erfolg trägt. Gewährt eine Führungskraft seinen bzw. ihren Angestellten mehr Autonomie, muss sie in Folge darauf vertrauen, dass diese die richtigen Entscheidungen treffen. Damit passiert jedes vertrauensvolle Verhalten unter Risiko sowie entweder der

Unfähigkeit oder dem Wunsch, die Vertrauensnehmer zu kontrollieren (McKnight, Chervany, 2001, S. 35).

„Trusting Beliefs“ (Vertrauenswürdigkeit) drückt aus, in welchem Umfang die Vertrauensgeber bei einem Gefühl der Sicherheit glauben, dass die Vertrauensnehmer zum Vorteil der Vertrauensgeber agieren können und wollen. Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewusst oder unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat (Luhmann, 2000, S. 48). Mit anderen Worten: ob die Vertrauensgeber vertrauen können, ist abhängig von der Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensnehmer. Wie die Neigung Vertrauen zu haben und das vertrauensorientierte Verhalten sind die vertrauensvollen Überzeugungen personen-spezifisch und nicht situationsspezifisch. Ob jemand vertrauenswürdig erscheint, hängt vom Vorhandensein der 4 Subkonstrukte bei den Vertrauensnehmern ab:

1. Ability (Kompetenz, Fähigkeit). Den Vertrauensnehmern wird die Kompetenz zugestanden, dass sie über die Macht oder Fähigkeit verfügen, zum Wohle der Vertrauensgeber zu handeln.

2. Benevolence (Wohlwollen). Wohlwollen bedeutet, dass die Vertrauensgeber überzeugt sind, dass die Vertrauensnehmer zum Wohle der Vertrauensgeberin und nicht opportunistisch handeln.

3. Integrity (Integrität). Integrität der Vertrauensnehmer hat zur Folge, dass die Vertrauensgeber überzeugt sind, dass die Vertrauensnehmer die Versprechen erfüllen und die Wahrheit sagen.

4. Predictability (Vorhersehbarkeit). Vorhersehbarkeit betrifft die Vorhersehbarkeit des Verhaltens eines Anderen bzw. einer Anderen. Dies bedeutet, dass sich das Individuum so konsistent verhält, dass seine bzw. ihre Handlungen und sein bzw. ihr Verhalten vorhersehbar sind.

Das Vorhandensein der 4 Subkonstrukte der Vertrauenswürdigkeit (Kompetenz, Wohlwollen, Integrität, Vorhersehbarkeit) bei den Vertrauensnehmern ist die Basis, ob die Vertrauensgeber diesen als vertrauenswürdig beurteilen (McKnight, Cummings, Chervany, 1995, S. 11). Ähnlich sehen dies Schoorman, Mayer und Davis indem sie festhalten, dass das den Vertrauensnehmern entgegen gebrachte Vertrauen von deren Können, Güte und Integrität abhängt, unabhängig davon, ob es sich um eine Person oder Organisation handelt (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 345 - 346).

Mit anderen Worten: sind die Vertrauensnehmer wohlwollend, werden sie uns helfen wollen. „Wollen“ ist aber noch nicht ausreichend. Die Vertrauensnehmer müssen auch über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, uns helfen zu können. Integrität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Vertrauensnehmer nicht nur wollen und können, sondern tatsächlich auch die notwendigen Handlungen zu den richtigen Zeitpunkten setzen, um die Vereinbarung zu erfüllen. Zu guter Letzt bedeutet Vorhersehbarkeit, dass die Vertrauensnehmer ein konsistentes Verhalten zeigen und dieses nicht von Zeit zu Zeit verändern (Bigley, Pearce, 1998, S. 406).

Die bisherigen Ausführungen betrafen das zwischen Personen bestehende, interpersonelle Vertrauen. D.h. das Vertrauen in andere Menschen, welches sich durch vertrauensorientiertes Verhalten, die Neigung Vertrauen haben zu können aber auch Vertrauenswürdigkeit zeigt. Dem gegenüber ist bei der „Institution Based Trust“ oder „System Trust“ (Vertrauen in Systeme, Organisationen) die Quelle des Vertrauens kein Subjekt sondern ein Objekt (Lewis, Weigert, 1985, S. 974). Ist Vertrauen in Systeme und damit verbundene schützende Regeln wie z. B. Gesetze vorhanden, beeinflusst dies positiv den Aufbau von Vertrauen zwischen Individuen.

Es existieren 2 Subkategorien von Systemvertrauen: Sicherheit durch Struktur (Structural Assurance) und Normalität der Situation (Situational Normality). Bei erster erlauben die strukturellen Bedingungen den Aufbau von Vertrauen. So nutzt man beispielsweise Internet, weil man sich auf das „System“ und seine Funktion verlässt. Normalität der Situation bedeutet die Einschätzung, dass es sich für das geplante Unterfangen um eine normale Situation handelt, welche die Bedingung für einen erfolgreichen Abschluss bildet. Das Konzept des Vertrauens in Systeme ist konsistent mit dem Konzept der mentalen Disposition eines Individuums, Vertrauen zu haben (McKnight, Chervany, 2001, S. 37).

Unter Disposition to Trust wird die angeborene Veranlagung, Vertrauen haben zu können, zusammengefasst (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 344). Die Abgrenzung der generellen Disposition Vertrauen zu schenken (Disposition to Trust) zu der Absicht Vertrauen (Trusting Intention) zu schenken ist, dass sich erstere auf die allgemeine Neigung bezieht, während sich die Trusting Intention auf ein spezielles Individuum bezieht. Die allgemeine Disposition Vertrauen zu schenken, besteht aus 2 Subkonstrukten: dem Glauben an Menschlichkeit und die Einstellung zu Vertrauen. Glauben an Menschlichkeit (Faith in Humanity) beinhaltet die Zuschreibung an Dritte, sich wohlwollend, integer, berechenbar, kompetent und ehrlich zu verhalten während die Einstel-

lung zu Vertrauen (Trusting Stance) die persönliche Strategie im Umgang mit Dritten beinhaltet. Als Beispiel werden Mitarbeitende genannt, die angeben, neuen Managern prinzipiell zu vertrauen bis diese durch ihr Verhalten das Gegenteil beweisen (McKnight, Chervany, 2001, S. 38).

Wie sehen nun die Verbindungen innerhalb des Modells zusammengefasst aus? Vertrauensorientiertes Verhalten wird einerseits durch die Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensnehmer und andererseits von der Absicht der Vertrauensgeber, Vertrauen zu geben, hervorgerufen. Dies zeigt sich zum Beispiel in Handlungen wie Informationsweitergabe und Kooperation. Damit resultiert jedes Verhalten, welches die Verletzbarkeit einer Person vergrößern kann, aus dem wissentlichen Vertrauen, welches die Person in die Vertrauensnehmer setzt (McKnight, Chervany, 2001, S. 40).

Der Handlungstheorie folgend, führt demnach die Absicht Vertrauen zu haben, vertrauensorientiertes Handeln sowie Vertrauenswürdigkeit herbei. Vertrauen in Organisationen und Systeme (Institution based Trust) führt typischer Weise dazu, dass die Vertrauensgeber Personen im organisationalen Kontext vertrauen. Demnach hat die „Institution based Trust“ Einfluss auf die empfundene Vertrauenswürdigkeit sowie die Absicht Vertrauen zu haben. Ein positives Verhältnis zeigt sich auch zwischen der allgemeinen Neigung, Vertrauen in andere zu haben und Vertrauen in Organisationen oder Systeme. Die generelle Neigung Vertrauen zu haben sollte sich somit auch auf Organisationen oder Systeme erstrecken, in denen Menschen tätig sind. Darüber hinausgehend beeinflusst die Neigung Vertrauen zu haben auch die Absicht Vertrauen zu schenken, wie auch den Faktor der Vertrauenswürdigkeit (McKnight, Chervany, 2001, S. 40).

2.1.3 Arten von Vertrauen

In Abhängigkeit wer die Vertrauensgeber und wer die Vertrauensnehmer sind und zwischen wem oder was Vertrauen überhaupt gebildet und bestehen kann, werden im folgenden Abschnitt verschiedene Arten von Vertrauen beschrieben.

Weiters scheint interessant, in wie weit Vertrauen und seine Bildung vom „Wollen“ und „Können“ der Vertrauensnehmer abhängt. Dafür werden die 3 Vertrauensarten (Contractual-, Competence- und Goodwill Trust) unterschieden und ein hierarchischer Zusammenhang unterstellt. Contractual Trust beschreibt dabei das Halten der Vertrauensnehmer an Verträge, Competence Trust die Kompetenz, die Vereinbarungen auch

umsetzen zu können und Goodwill Trust das nicht opportunistische Verhalten und Wollen über vertragliche Regelungen hinaus.

Ist der Auslöser für die Bereitschaft Vertrauen zu schenken eher kognitions- oder doch emotionsbasiert? Die nachfolgend diskutierte Unterscheidung in Cognition Based Trust und Affect Based Trust geht der Frage nach, in welcher Art von Beziehung eher Kognitionen und in welcher eher Emotionen entscheidend für die Bildung und den Grad von Vertrauen sind und ob ein (hierarchischer) Zusammenhang zwischen den beiden Ursachen gegeben ist.

Allgemein stellt sich bei Untersuchung des Vertrauenskonstrukts die Frage, ob als Basis für die Entstehung gemeinsam gemachte Erfahrungen als Voraussetzung gelten oder ob Vertrauen auch im Sinne einer Vorleistung gegeben werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage bietet sich die in Abschnitt 2.1.3.4 getroffene Unterscheidung in Historical Trust und Swift Trust an, die in Abhängigkeit von der Möglichkeit gemeinsame Erfahrungen über einen längeren Zeitraum zu machen, eine Differenzierung in diese beiden Vertrauensarten vorstellt.

Die nachfolgenden Erläuterungen untermauern die in Abschnitt 2.1.1 getätigte Aussage, dass es sich bei Vertrauen um ein facettenreiches und vielschichtiges Konstrukt handelt. So können sich z. B. die Vertrauensgeber auf Grund des guten Rufes einer Organisation (System Trust) und/ oder auf Grund rationaler Vorüberlegungen (Cognition Based Trust) für einen Arbeitsplatz bei dieser Organisation bewerben. Obwohl sie noch keine persönlichen Erfahrungen gemacht haben, werden sie auf Grund des guten Rufes der Organisation (System Trust) und/ oder der korrekten Ausführung des Dienstvertrages (Contractual Trust) ihrer Führungskraft vorerst vertrauen (Swift Trust).

2.1.3.1 System Trust (Vertrauen in Systeme), Personal Trust (Vertrauen in Personen) und ihre Interaktion

Mit Systemvertrauen wird u. a. Vertrauen in Gesetze, Richtlinien, Vereinbarungen und Verträge verbunden (McKnight, Cummings, Chervany, 1995, S. 12). Systemvertrauen beschreibt damit das Vertrauen in ein unpersönliches System insofern, als dieses System eine für die Vertrauensgeberin vorteilhafte Zukunft ermöglicht. Systemvertrauen bezieht sich auf eine spezifische Situation in einem spezifischen Kontext und nicht auf eine Person. Damit ist Vertrauen in Systeme das Unterfutter für den Erhalt zwischenmenschlichen Vertrauens (Lewis, Weigert, 1985, S. 974).

Entsprechend anders kann hier Luhmann zitiert werden: „Daher nimmt nicht wunder, dass Vertrauen zuerst und vor allem dem anderen Menschen geschenkt wird, indem man ihn als Persönlichkeit nimmt, als ordnendes und nicht willkürliches Zentrum eines Systems von Handlungen, mit dem man sich verständigen kann“ (Luhmann, 2000, S. 48).

Alles sozial einsehbares Handeln kann damit neben seinem unmittelbaren Sinnbezug zugleich als Selbstdarstellung der Handelnden unter dem Gesichtspunkt der Vertrauenswürdigkeit verstanden werden. Vertrauen beruht dabei auf der zugeschriebenen Motivation des Handelns. Interessant ist dabei, dass ein Handeln, welches z. B. auf Grund einer Weisung durch eine Führungskraft, nicht zugerechnet wird. Normausführungen (z. B. eine Person war nicht im Gefängnis) sagt nichts über ihre Vertrauenswürdigkeit aus, werden demnach tendenziell als ausdruckschwach bezeichnet und sind nicht vertrauensbildend (Luhmann, 2000, S. 48, S. 51 ff.). Voraussetzung für das Entstehen eines Vertrauensprozesses ist damit das Entstehen einer Situation, in der die Vertrauensgeber auf die Vertrauensnehmer angewiesen sind. Vertrauen kann im Rahmen des Kennenlern- und Lernprozesses kontinuierlich wachsen. Persönliches Vertrauen kann sich jedoch nicht ausbilden, wenn z. B. die Beteiligten durch Mitgliedschaft in Organisationen gegen alle persönlichen Konsequenzen abgeschirmt sind (Luhmann, 2000, S. 58).

Während die Basis für „Personal Trust“ der persönliche Kontakt zwischen Akteuren - denen ihre individuellen Präferenzen wechselseitig bekannt sind, ohne dass sie auf institutionelle Arrangements zurückgreifen müssen - ist, ist dieser im Bereich der „System Trust“ nicht unbedingt gegeben, wobei persönliche Kontakte durchaus förderlich sein können (Luhmann 2000, S. 60, Giddens 1990 zitiert nach Bachmann, 2001, S. 347). Auch Zucker spricht von einer zunehmenden Bedeutung von „Institutional Trust“, da persönliche Kontakte nur langsam aufgebaut werden können (Zucker 1986 zitiert nach Bachmann, 2001, S. 347). Luhmann führt die zunehmende Bedeutung von Systemvertrauen auf differenzierte Sozialordnungen, welche die Kapazität der Problemverarbeitung steigern und damit die Welt komplexer machen, zurück. Währenddessen bleibt jedoch die Kapazität der Einzelnen weiterhin begrenzt (Luhmann, 2000, S. 60). Gesamt kann z. B. Vertrauen in die Stabilität des Geldwertes als Beispiel genannt werden. Wer auf die Kontinuität und die Verwendungsvielfalt vertraut, setzt voraus, dass das System funktioniert und nicht in das Funktionieren einzelner Personen. Die Einzelnen vertrauen damit auf ein System, obwohl sie es nicht durchschauen und auch nicht verändern können. Vertrauen in das System impliziert zudem das Zugestehen von

Wahrheit sowie Autorität. Autorität (z. B. das medizinische System) ist die Vertretung von Komplexität, die jedoch nicht im Einzelnen erläutert wird. Und zu guter Letzt ist das Vertrauen in legitime, politische Macht eine typische Form der Komplexitätsreduktion (Luhmann, 2000, S. 64 ff).

Persönliches Vertrauen und Systemvertrauen interagieren miteinander, d.h. es können z. B. negative oder positive Erfahrungen mit spezifischen Führungspersonen auf die gesamte Organisation verallgemeinert werden (Zhang, Tsui, Jiwen Song, Jia, 2008, S. 112 ff). Häufige negative Erfahrungen mit Prozessabläufen, intransparente Informationspolitik oder verspätete und mangelnde Rückmeldungen auf erbrachte Leistungen dürften vor allem das rollenbasierte Vertrauen beeinflussen. Damit wird deutlich, dass das Organisationsvertrauen an unterschiedlichen Stellen zu erodieren beginnen kann. Von daher ist es wichtig, die einzelnen Bereiche konzeptuell voneinander zu trennen (Oswald, 2010, S. 67).

Die zentrale Quelle für Systemvertrauen sind laut Giddens stabile und anonym arbeitende institutionelle Arrangements, Standards von Expertisen, Regeln und Prozesse, die durch die Vertreter des Systems repräsentiert werden. Die Akteure haben damit mehr Vertrauen in ein zuverlässig agierendes System, das nach bestimmten anerkannten Regeln handelt, als in einzelne Akteure, die mehr oder weniger die Normen ihres Systems repräsentieren (Giddens 1990 zitiert nach Bachmann, 2001, S. 348). „System-based-Trust“ wird daher auch als relevanter Bestandteil des Vertrauenskonstrukts im Rahmen von Contracting Verträgen gesehen und kann durch eine glaubwürdige Organisationspolitik, gut entwickelte Systeme und das Respektieren von Verträgen entstehen, die die Performance prüfen (Cheung, Wong, Yiu, Pang, 2011, S. 194).

Zimmer beschreibt „System Trust“ zudem als Vertrauen, das auf Reputationen, gutem Ruf und Referenzen einer Institution basiert (Zimmer, 2003, S. 232). Vertrauen in moderne Organisationen dürfte damit zumindest zu einem Teil personenunabhängig sein, da es zusätzlich zum interpersonellen Vertrauen auf dem Vertrauen in soziale Rollen, wie z. B. die Führungsrolle und dem Vertrauen in das dahinter liegende System der Organisation beruht. Als Beispiel kann eine Person genannt werden, die neu in einer Organisation zu arbeiten beginnt. Auch ohne direkte Erfahrungen wird die Person im Regelfall ein gewisses Ausmaß an Vertrauen in das Arbeitsteam und die dahinter stehende Organisation haben. So wird sie erwarten, dass die Informationen von ihrem Vorgesetzten oder dem Arbeitsteam korrekt und vollständig sind und die Mitarbeitenden eines Teams mit Sachverstand zusammengestellt wurden (Oswald, 2010, S. 65).

Spezifisch für das Systemvertrauen sind nach Oswald das Vertrauen, das den jeweiligen Rollen- bzw. Funktionsträgern gegenüber besteht und in die Prinzipien der Organisation, wie z. B. das System der Leistungsbewertung, die Form des Kommunikationsaustausches oder die Partizipation an Entscheidungen. Obwohl diese Prinzipien von Personen gemacht werden, sollten sie dennoch unabhängig von einer spezifischen Person funktionieren (Oswald, 2010, S. 65).

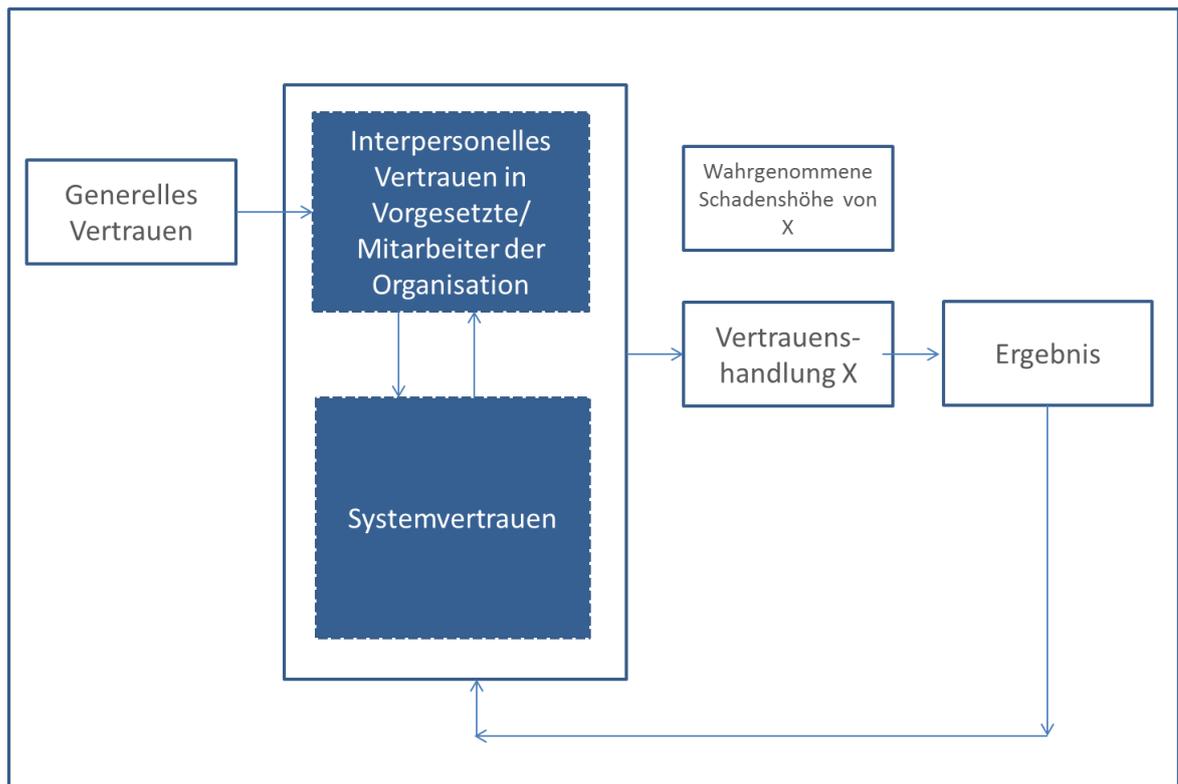


Abb. 2: Modell der Vertrauenshandlung innerhalb einer Organisation, Abbildung in Anlehnung an Oswald, 2010, S. 66

Oben stehender Abbildung folgend setzt sich das globale Vertrauen, das eine Person gegenüber einer spezifischen Organisation gegenüber besitzt aus verschiedenen, interagierenden Vertrauenskomponenten zusammen:

1. Dem Vertrauen gegenüber spezifischen Personen wie z. B. den Vorgesetzten,
2. das abstraktere Vertrauen, das mit einzelnen Funktionsträgern und Funktionsträgerinnen der Organisation zusammenhängt und

3. dem Vertrauen in die Prinzipien oder die Philosophie der Organisation (Vgl. Abb. 2, Oswald, 2010, S 66).

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass das Organisationsvertrauen in der Regel auch vom generellen Vertrauen abhängen wird, das die Person als Disposition mitbringt (Kiffin-Petersen, Cordery, 2003, S. 93). Damit sollte zusammenfassend eine konkrete Vertrauenshandlung im Berufsalltag vom generellen Vertrauen der Person, dem spezifischen Vertrauen in die Vorgesetzten und die Mitarbeitenden, dem übergeordneten Organisationsvertrauen und dem Gefahrenpotenzial, das mit der konkreten Vertrauenshandlung verbunden ist, abhängen (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 351, Oswald, 2010, S. 67).

Einen Hinweis auf das Verhältnis der Bedeutung von Systemvertrauen zu Vertrauen in Personen findet sich in einer Studie mit 545 Personen des mittleren Managements in China. Zhang, Tsui, Song und Jia konnten zeigen, dass das Vertrauen in die Organisation niedrig bleibt, wenn das Vertrauen in die Führungskraft niedrig ist. Damit kommt das Systemvertrauen erst voll zum Tragen, wenn das Vertrauen in die Vorgesetzten gegeben ist (Zhang, Tsui, Song, Jia, 2008, S. 125 ff).

2.1.3.2 Contractual Trust, Competence Trust, Goodwill Trust

Um die Berechenbarkeit im Verhalten des Vertrauensnehmers zu kategorisieren, gliedert Sako Vertrauen in die 3 Kategorien „Contractual Trust“, „Competence Trust“ und „Goodwill Trust“. Unter „Contractual Trust“ versteht die Autorin die Einhaltung der Vereinbarungen durch den Vertrauensnehmer, unter „Competence Trust“ das Vorhandensein der Fähigkeiten, die Zusagen umzusetzen und unter „Goodwill Trust“ Aktivitäten die auf wechselseitige Vorteilsgabe abzielen und von unfairen bzw. einseitiger Vorteilsnahme der Vertrauensnehmer absehen (Sako, 1997, S. 3).

Ein Vertrag beinhaltet dabei sämtliche Handlungen, die die in die Transaktion involvierten Parteien durchführen. Verträge sind zumeist in ein rechtliches Rahmenwerk eingebunden, das die Handelnden zur Übernahme von spezifischer Verantwortung veranlassen. Damit ist „Contractual Trust“ (Vertrauen in Verträge) in seinem Umfang begrenzter, was die Erbringung von Leistungen oder Services anbelangt (Bryk, Schneider, 1996, S. 6).

Vertrauen in Kompetenz kann sich auf verschiedenste Arten von Kompetenz, wie z. B. die Fähigkeit zur Herstellung von bestimmten Produkten, Beziehungsaufbau und –erhalt oder kommunikative Fähigkeiten, die Fähigkeit sich so auszudrücken, dass man von Anderen verstanden wird genauso wie andere zu verstehen, beziehen (Noteboom, 2002, S. 54).

Es scheint einen hierarchischen Zusammenhang über diese 3 Kategorien zu geben. Während die Einhaltung von Vereinbarungen die Basis bildet, setzt „Good Will“ ein darüber hinausgehendes konsensuales Verständnis von Fairness voraus (Sako 1997, S. 3 ff.).

2.1.3.3 Cognition Based Trust und Affect Based Trust

McAllister bezeichnet Affect- und Cognition Based Trust als Grundlage für zwischenmenschliche Kooperation in Organisationen (McAllister, 1995, S. 24). Demnach besteht Vertrauen aus 2 Komponenten: einer affektiven und einer kognitiven, wobei sich jede Komponente aus einer spezifischen Faktorenkombination zusammensetzt. Vertrauen ist dann „affekt-basiert“, wenn Individuen emotional in die Beziehung investieren, für das Wohlergehen der Partner zu sorgen bereit sind und an die Reziprozität dieses Verhaltens glauben. Kognitives Vertrauen gilt dabei als Voraussetzung für die Entstehung von affektivem Vertrauen.

Cognition Based Trust basiert auf den den Vertrauensnehmern zugeschriebenen rationalen und kalkulierten Überlegungen der Vertrauensgeber wie z. B. Integrität, Kompetenz oder Verlässlichkeit. Auf Wissen begründetes Vertrauen beinhaltet damit die Überlegung „wir entscheiden, wem wir in welcher Angelegenheit und unter welchen Umständen trauen“, wobei wir die Wahl auf „guten Gründen“ aufbauen. Damit baut Vertrauen einerseits auf vorhandenem Wissen und andererseits auf „guten Gründen“ auf (Lewis, Weigert, 1985, S. 970). Cognition Based Trust bedeutet damit, dass die Vertrauensgeber über direkte oder indirekte Informationen zur Person der Vertrauensnehmer verfügen, z. B. Ruf, Auskünfte oder Zeugnisse. Als Grundlagen für wissensbasiertes Vertrauen dient z. B. die eigene Erfahrung aus wiederholten Interaktionen, die Erfahrung Dritter, die sich im Ruf und in der Reputation der Vertrauensempfänger manifestieren oder regelmäßige Kommunikation zwischen den Parteien. Ziel ist es dabei, die Partner in verschiedenen Situationen kennenzulernen (Laske, Neunteufel, 2005, S. 57).

Affect Based Trust beschreibt die emotionalen Aspekte und Social Skills die den Vertrauensnehmern zugeschrieben werden (Kanawattanachai, Yoo, 2002, S. 43). Affektives Vertrauen ist, da es auf einer gemeinsamen Geschichte, Sympathie und Verantwortung basiert, meist bilaterales Vertrauen. Affektives Vertrauen scheint eine besondere Vertrauensform zu sein, die von anderen unterschieden werden sollte. Affektives Vertrauen erlaubt, wenn es sich entwickelt hat und etabliert ist, Vertrauen auf der Basis „Ich finde X sympathisch, also vertraue ich ihm“, während kognitives Vertrauen stets eine Reihe von bewussten Abwägungsvorgängen erfordert. Affektives Vertrauen verringert die situative Komplexität und bedarf im Unterschied zu kognitivem Vertrauen nicht der ständigen Bestätigung (McAllister, 1995, S. 26).

Auf Basis kognitiver Überlegungen entscheiden Personen, ob Sie Anderen vertrauen oder nicht vertrauen sollen. In diesem Zusammenhang spielen Erfahrung und Wissen über die Vertrauensnehmer eine zentrale Rolle in der Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit durch die Vertrauensgeber (Lewis, Weigert, 1985, S. 970 ff.).

Während Cognition Based Trust vor allem im Umfeld von Organisationen untersucht wurde, stammen die Erkenntnisse über Affect Based Trust zumeist aus Untersuchungen enger sozialer Beziehungen wie z. B. Eheleuten oder Familienmitgliedern (Kanawattanachai, Yoo, 2002, S. 43).

Innerhalb der kognitiven Aspekte scheint vor allem Kompetenz ein Schlüsselfaktor für den Aufbau und den Erhalt von Vertrauen innerhalb von Arbeitsbeziehungen darzustellen (Gabarro, 1978 zitiert nach Kanawattanachai, Yoo, 2002, S. 43). In einer Studie unter Managern konnte McAllister zeigen, dass bei Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit von Mitarbeitenden durch Manager und Mangerinnen die Dimensionen kognitiv basiertes Vertrauen und emotionsbasiertes Vertrauen relevant sind. Tendenziell war der Grad des kognitiv basierten Vertrauens höher und konnte als Vorbedingung für die Entwicklung von emotionsbasiertem Vertrauen gesehen werden (McAllister, 1995, S. 25).

2.1.3.4 Historical Trust vs. Swift Trust

„Historical Trust“ beruht auf gemeinsam gemachten Erfahrungen über einen längeren Zeitraum und einem ähnlichen Wertesystem. „Historical Trust“ ist auch in virtuellen Teams als „Virtual Trust“ möglich, wenn vertrauensvolle Handlungen basierend auf

gemeinsamen Erfahrungen und Empfehlungen mit technischen Mitteln stattfinden. Man bezeichnet dies auch als „Incremental Trust“ oder „Relational Trust“ (Lenz, Oberweis, Schneider, 2001, S. 8). Diese Art von Vertrauen entsteht leichter, wenn das mit Vertrauen verbundene Risiko durch gemeinsam gemachte Erfahrungen als geringer eingestuft wird und Reputationen hinzukommen (Castelfranchi, Falcone, 2002, S. 55).

Das Merkmal virtueller und damit meist temporärer Arbeitsgemeinschaften ist das Fehlen des persönlichen Interagierens, des Face to Face Austausches, bei gleichen Leistungen und Ergebnissen wie in traditionellen Teams. Meyerson, Weick und Kramer entwickelten 1996 das Konzept der „Swift Trust“, um zu erklären wie temporär zusammenarbeitenden Teams einen hohen Level an Vertrauen erreichen können. Gemeinsam ist solchen Gruppen ein gemeinsames, relativ klares Ziel das es zu erreichen gilt. Eine größere Anzahl an koordinierten Maßnahmen soll dabei den Erfolg sicherstellen. Langfristige Bindungen und die Möglichkeit des Aufbaus von Vorvertrauen sind in solchen Arbeitsgemeinschaften nicht gegeben (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, S. 167).

Vertrauen wird weniger durch rationale, sondern mehr durch illusorische Mechanismen entwickelt. Weiß man nicht genug von einer Person, ordnet man sie automatisch an Hand der wenigen bekannten Merkmale in bestimmte Kategorien ein und weist der Person das Vertrauen zu, dass man anderen Personen der gleichen Kategorie zu Teil werden lässt (McKnight, Cummings, Chervany, 1995, S. 26).

Zum Aufbau von „Swift Trust“ ist neben Kompetenz, nicht opportunistisches Verhalten, Integrität, Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit der Teammitglieder als Grundlage für die wechselseitige Beurteilung wesentlich (Jarvenpaa, Knoll, Leidner, 1998, o. S.). Das Konzept der Swift Trust bedeutet „unless one trust quickly, one may never trust at all“ (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, S. 192). Dies bedeutet, dass die Teammitglieder ihre Vertrauenserwartung aus ihrem lokalen organisationalen Umfeld, der Branche oder Rollenstereotypen ableiten. Positive Erwartungen führen zu proaktiven Handlungen, welche wiederum das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung stärkt (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, S. 192 ff). Mit anderen Worten: Aus Zeitmangel können die Teammitglieder keine Erwartungen in Bezug auf die anderen Mitglieder durch Erfahrungen bilden, weswegen sie Vertrauenserwartungen aus anderen ihnen bekannten Gebieten „importieren“. Im Gegensatz zu traditionellen Vertrauenskonzepten schenkt der Ansatz der Swift Trust den interpersonellen Beziehungen keine Beachtung. Vertrauen basiert, gemäß dem Ansatz, anfänglich auf breit angelegten kategorischen sozialen Strukturen und im Laufe der Zusammenarbeit

auf Handlungen, die das Vertrauen auf eine sich-selbsterfüllende Weise verstärken (Laske, Neunteufel, 2005, S. 62). Dazu kommt, dass Vertrauen „ex ante“ gegeben wird, d.h. bevor die Teammitglieder miteinander zu arbeiten beginnen (Meyerson, Weick, Kramer, 1996, S. 170). Das Entstehen eines schnellen Vertrauens beschreibt auch Luhmann, indem er z. B. eine Taxifahrt als einen Grenzfall des persönlichen Vertrauens definiert. „Ein gutes Beispiel bieten die Risiken und Vertrauensproblem einer Taxifahrt. Mangels Zeit und Vorgeschichte sind die Beteiligten auf hochstandardisierte Tests der Normalität der Situation angewiesen und auf eine hinreichend normalisierte Umwelt, die ihr Risiko zwar hoch, aber unwahrscheinlich erscheinen lässt“ (Luhmann, 2000, S. 59).

2.1.4 Einflussfaktoren

Die Neigung ob und wie schnell Vertrauen geschenkt wird, hängt neben Persönlichkeitsmerkmalen und der gemachten Erfahrung von der Kultur ab. Während in sachorientierten Kulturen schneller Vertrauen aufgebaut wird, müssen beziehungsorientierte Kulturen zuerst die Beziehung erarbeiten, bevor Vertrauen geschenkt wird. In männlich orientierten Kulturen kommt der Variable „Fähigkeit/ Können“ eine höhere Bedeutung als den Variablen „Wohlwollen/ Güte“ und Integrität zu (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 350).

Die Fähigkeit Vertrauen zu geben, hängt zudem vom Selbstvertrauen einer Person ab. Je größer dies ist, desto größer ist die Fähigkeit, Vertrauensverlusten zu begegnen (Baldvinsdottir, 2009, S. 54).

Die Zeitkomponente.

Während eine Beurteilung der Vertrauensnehmer durch die Vertrauensgeber in Bezug auf Integrität und Können relativ schnell erfolgen, entsteht die Beurteilung in Bezug auf den Faktor „Wohlwollen/ Güte“ über die gesamte Beziehungsdauer hinweg (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 346). Gabarro entwarf einen 4-stufigen Entwicklungsprozess. Auf der ersten Stufe versuchen die Interaktionspartner einen Eindruck voneinander zu gewinnen, auf der zweiten Stufe werden die gegenseitigen Erfahrungen vertieft, auf der dritten Stufe entwickeln sie gegenseitige Erwartungen aus den bisher gemachten Erfahrungen während die vierte Stufe die Reziprozität des Vertrauens umfasst (Gabarro zitiert nach Graeff, 1998, S. 56).

Affekt und Emotion.

Neuere Untersuchungen behandeln den Einfluss von Affekt und Emotion auf die Bildung von Vertrauen, wobei auf Kognitionen basierendes Vertrauen die Grundlage für auf Emotionen basierendes Vertrauen sein dürfte. So beeinflussen Emotionen die Bewertung der Fähigkeit, des Wohlwollens und der Integrität – und damit das in die Beziehung gesetzte Vertrauen (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 349) wie bereits in Abschnitt 2.1.3.3 ausführlich diskutiert wurde.

Gabarro untersuchte, welche Verhaltensweisen die Entwicklung von Vertrauen bei Managern und Managerinnen fördern. Neben funktionaler und interpersonaler Kompetenz wurden Integrität, Zuverlässigkeit und Offenheit als wichtige Faktoren identifiziert, wobei die Hypothese, dass für die Bildung von Vertrauen bei Führungskräften und Mitarbeitenden unterschiedliche Faktoren Bedeutung haben, in späteren Untersuchungen nicht bestätigt werden konnte (Gabarro, 1978 zitiert nach Graeff, 1998, S. 57). Aufbauend auf die Untersuchungen von Gabarro fand Butler zehn Dimensionen des Vertrauens:

- Verfügbarkeit und Anwesenheit der Zielperson,
- Kompetenz,
- Verhaltenskonsistenz,
- Diskretion bei vertraulichen Informationen,
- Fairness,
- Integrität,
- Loyalität,
- Offenheit,
- Einhaltung von Versprechen und
- Aufgeschlossenheit/ Ansprechbarkeit für neue Ideen und Vorstellungen (Butler, 1991, S. 648).

Zudem vertrauen Personen eher Anderen, zu welchen sie eine soziale Verbindung wie z. B. durch einen gemeinsamen Hintergrund, haben (Tyler, 2003, S. 557).

Anreiz- und Kontrollsysteme.

In Zusammenhang mit der Bildung von Vertrauen müssen auch die eingesetzten Kontrollsysteme untersucht werden. Während eine Open Book Policy und Transparenz zu einer Reduktion des wahrgenommenen Risikos führen, hemmen strenge Kontrollsys-

teme die Entstehung von Vertrauen, da vertrauenswürdiges Handeln dem Kontrollsystem und nicht der Person zugeschrieben wird (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 347).

Anders hier der Zusammenhang zwischen leistungsorientierten Vergütungssystemen und Vertrauen. In einem Quasi-Experiment bewiesen Mayer und Davis, den signifikanten Anstieg von Vertrauen bei den Mitarbeitenden in das für den Einsatz des verbesserten Prämiensystems Verantwortlichen im Management (Mayer, Davis, 1999, S. 133).

Ähnlich formulieren dies auch Lipnack und Stamps indem sie festhalten, dass nichts schneller Misstrauen hervorruft als ein Belohnungssystem welches nicht mit den Teamzielen korrespondiert. Neben einem passenden Prämiensystem identifizieren die Autoren als weitere wesentliche Einflussfaktoren in Bezug auf virtuelle Teams Vertrauen in die Kompetenz der Teammitglieder wie auch in die zur Verfügung stehenden Informationskanäle und die Information an sich (Lipnack, Stamps, 1997, S. 227).

Information und Kommunikation.

Im organisationalen Kontext müssen zusätzlich Variablen wie das hierarchische Verhältnis und die asymmetrische Informationsverteilung berücksichtigt werden. Die Führungskraft hat beispielsweise einen leichteren Zugang zu Informationen in Bezug auf Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität der Mitarbeitenden und befindet sich in der machtvolleren Position, was eine Reduktion des Risikos nach sich zieht und damit Vertrauen erleichtert (Butler, 1991, S. 660).

Dazu in Gegensatz stehen die Aussagen der Wishfull-thinking Methode, die Vertrauen als Ausdruck von Wunschdenken versteht. Die Folge ist, dass die schwächere Position (der Mitarbeitende) mehr vertrauen muss, da die Führungskraft über entsprechende Kontrollinstrumente verfügt und Vertrauen nicht in diesem Umfang notwendig hat (McGregor, 1938, zitiert nach Koller, 1990, S. 1).

2.1.5 Bedeutung von Vertrauen in ökonomischen Beziehungen

Die Vorstellung, wie Organisationen zu gestalten sind, ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur durch transaktionskostentheoretische Überlegungen geprägt. Demnach können Organisationen Transaktionen effizienter als der Markt gestalten, indem sie spezifische Anreiz- und Kontrollmechanismen zur Verfügung stellen. Kontrolle verursacht allerdings hohe interne Transaktionskosten. Vertrauen wiederum verspricht, Kontrolle reduzieren zu können und damit Transaktionskosten zu sparen (Eberl, 2012, S. 102).

In Organisationen bedeutet dies auch eine ambivalente Betrachtung: Kontrollverzicht bedeutet einerseits die Einsparung von Transaktionskosten, da der Kosten verursachende Kontrollaufwand minimiert wird. Andererseits kann aber ein auf Kontrolle verzichtendes System durch die Vertrauensnehmer zum Schaden der Organisation ausgebeutet werden. Vertrauen muss sich langfristig in der Organisation aufbauen und entfalten. Beim graduellen Aufbau entsteht eine extreme Empfindsamkeit gegenüber Enttäuschungen. Nur eine Enttäuschung kann ausreichen, um Vertrauen nachhaltig erodieren zu lassen. Zu beachten ist, dass sich Vertrauen im Verhältnis zu Kontrolle oder Ergebniszielen nicht verordnen lässt. Darüber hinaus wird Vertrauen zumeist erst zum Thema, wenn es fehlt und zum Abschluss muss festgehalten werden, dass Vertrauen nichts ist, auf das man sich berufen kann (Götz, 2006; S. 62).

Gesamt kann zwischen extra-organisationalem Vertrauen (Vertrauen, das der Organisation entgegengebracht wird) und intra-organisationalem Vertrauen (Vertrauen zwischen den Angehörigen einer Organisation) sowie Vertrauen zwischen Organisationen unterschieden werden (Götz, 2006, S. 62, Graeff, 1998, S. 55). Unterschieden wird zwischen den Rollen der Vertrauensgeber und der der Vertrauensnehmer, welche einen impliziten Vertrag abschließen (Grabner-Kräuter, 2001, S. 7).

Im Organisationskontext ist damit zu betrachten, wem Vertrauen entgegengebracht wird: der Führungskraft, den Teammitgliedern untereinander oder der gesamten Organisation. Eine Organisation kann zum Einzelnen nur eine Interaktion über ihre Vertreter und Vertreterinnen aufbauen. Darüber hinaus ist Vertrauen oftmals an Reziprozität gebunden. Dies entfällt bei Organisationen, da zwar die Mitglieder der Organisation aber die Organisation als Gesamtes nicht dem einzelnen Mitglied vertrauen kann (Schweer, 2003, S. 324).

In Arbeitsbeziehungen dient Vertrauen dazu, Orientierung zu geben und die Qualität des Verhältnisses zu beurteilen. Im Gegensatz zu privaten Beziehungen geben dabei die organisationalen Rahmenbedingungen und die Zweckgerichtetheit der Tätigkeiten die Rahmenbedingungen des Vertrauens vor (Graeff, 1998, S. 56).

Demzufolge stellte die betriebswirtschaftliche Vertrauensforschung mehr auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit denn auf die Vertrauensbereitschaft ab. Einen breiten Konsens hat die Einschätzung von Schoorman, Mayer und Davis gefunden, wonach Vertrauenswürdigkeit von

1. den Kompetenzen (Fähigkeit, die gewünschte Leistung zu erbringen),
2. der moralischen Integrität (Verhalten gemäß den erwarteten Wertvorstellungen) und
3. dem guten Willen abhängt (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 344 ff.) wie auch bereits in Abschnitt 2.1.2 ausführlich diskutiert wurde.

Die 3 Arten des Vertrauens ergänzen sich wechselseitig und stellen verschiedene Qualitäten der Vertrauensentwicklung dar. So wird vom Vertrauen in die Kompetenz, zum Vertrauen in die Integrität und zum Vertrauen in den guten Willen, Vertrauen immer mehr zur Gefühlssache.

Jedoch können alle Arten von Vertrauen eine Reflexion von spezifischen Informationen über die Eigenschaften der Transaktionspartner, die institutionellen Rahmenbedingungen oder die bisherige Transaktionsgeschichte sein (Eberl, 2012, S. 95).

Vertrauen wird als „Vorleistung“ gesehen, die die Vertrauensgeber den Vertrauensnehmern im Hinblick auf das erwartete Ergebnis einer Austauschbeziehung gewähren (Luhmann, 2000, S. 53). Gleichzeitig produziert Vertrauen aber Risiko, weil man das Verhalten der Anderen auf Grund von unvollständiger Information nicht voraussagen kann. Die Vertrauensperson wird durch Schwellen kontrolliert, welche ihr Verhalten nicht überschreiten darf, ohne dass das Vertrauen durch die Vertrauensgeber entzogen wird (Luhmann, 2000, S. 37). Vertrauen zwischen Teammitgliedern kann damit als Wille auf Basis von Worten, Taten und Entscheidungen Anderer zu handeln und sich dabei wohl zu fühlen, beschrieben werden (McAllister, 1995, S. 25). Es kann damit davon ausgegangen werden, dass erfolgreiches Wirtschaften von funktionierenden Beziehungen der Beteiligten abhängig ist. Vertrauen steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Austausch von Informationen. Vertrauen erhöht die Wahrscheinlich-

keit, dass Informationen ausgetauscht werden und führt zu Verbindlichkeit (Götz, 2006, S. 67).

Wesentlich ist dabei das Vorhandensein von Gesetzen als Sicherheit für den Fall, dass man dennoch betrogen wird. Gesetze und Rechtsnormen können damit Vertrauensbildung fördern. Daneben beeinflussen das Finanzsystem, technologische Normen, Standardisierung von Produkten und Prozessen und die Wirtschaftspolitik die Qualität der Beziehung zwischen Organisationen. Ergebnis eines solchen gemeinsamen institutionellen Rahmens ist die Bildung einer von allen akzeptierten "Wirtschaftsnorm", die das Risiko von Vertrauen verringert (Bachmann, 2001, S. 343).

Vertrauen in Organisationen hat aber dennoch seine Basis in Beziehungen zwischen Individuen (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998, S. 141 ff.). Eine Folge ist, dass der Aufbau und die Pflege von Vertrauen als Basis für die Ausbildung einer Unternehmensidentität gesehen werden kann (Dettmann und Holewa, 2006, S. 23).

2.1.6 Schlüsselfaktoren für den Aufbau von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen

Interpersonales Vertrauen bildet sich im Umgang mit der Zielperson über einen längeren Zeitraum, in welchem das Individuum prüft, ob man seinem Gegenüber Vertrauen schenken kann (Graeff, 1998, S 56). Lai et al. fanden in einer Studie heraus, dass für den Aufbau affekt-basierten Vertrauens Austauschhäufigkeit, wechselseitige Unterstützung und Beziehungstiefe eine relevante Rolle spielen, wohingegen überraschender Weise kognitiv-basiertem Vertrauen eine hohe Austauschhäufigkeit und große Beziehungstiefe abträglich sind. Die Autoren vermuten, dass mit diesen beiden Faktoren negative Nebenwirkungen wie Zunahme von unehrlichem Verhalten und Missbrauch des Vertrauensverhältnisses einhergehen (Lai, Singh, Alshwer, Shaffer, 2014, S. 321 ff.). Auch Costa & Anderson sind der Ansicht, dass Reziprozität ein Schlüsselfaktor für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen in Teams ist (Costa, Anderson, 2011, S. 123).

Faire Entscheidungsverfahren

Müller erläutert, dass vor allem Fairness bei Entscheidungsverfahren relevant für den Aufbau von Vertrauen in Organisationen ist. Bemerkenswert ist dabei die Beobachtung, dass es Organisationsmitgliedern relativ gleichgültig ist, wie Entscheidungen zustande kommen, wenn sie von der Entscheidung profitieren. Bei nachteiligen Entschei-

dungen hingegen scheint die Fairness des Entscheidungsprozesses besonders wichtig zu sein. Diese werden häufiger akzeptiert, wenn das Entscheidungsverfahren erklärbar und gerechtfertigt erscheint. (Müller, 2006, S. 156). Formale Merkmale fairer Entscheidungsverfahren sind

- Beteiligung von Betroffenen,
- konsistente Anwendung von Verfahrensregeln,
- Unvoreingenommenheit,
- Genauigkeit und
- Verbindlichkeit ethisch-moralischer Grundsätze.

An informalen Merkmalen werden Aufklärung und Transparenz sowie Zuwendung und integrale Kommunikation genannt (Müller, 2006, S. 158).

Situationale Faktoren und Variablen der Person.

Neubauer trennt zwischen situationalen Vertrauensfaktoren und Variablen der Person. Die Einflüsse der Situation moderieren das Vertrauen, während die Personenvariablen die Einschätzung ausmachen, ob man dieser Person Vertrauen schenken kann (Neubauer, 1991 zitiert nach Graeff, 1998, S. 60). Zu den situationalen Faktoren gehören die Abhängigkeitsstruktur zwischen Vertrauensparteien (Macht), die Kommunikationsmöglichkeiten oder die wahrgenommenen Charakteristiken der Interaktionspartner (Graeff, 1998, S. 61).

Vertrauen und Macht.

Vertrauen und Macht erfüllen prinzipiell dieselbe soziale Funktion. Sie reduzieren Unsicherheit und Komplexität. Vertrauen und Macht unterscheiden sich dadurch, dass bei Vertrauen eine positive Grundhaltung besteht, dass sich der Andere auf eine bestimmte Art und Weise verhält, während bei Macht eine Einflussnahme auf das Verhalten bis hin zu Sanktionen erfolgt. Der Erfolg der Ausübung von Macht ist immer auch von der Möglichkeit, Sanktionen zu verhängen, abhängig. Die meisten sozialen Beziehungen bestehen aus einer Mischung von Vertrauen und Macht. Es ist daher von den Rahmenbedingungen abhängig, ob Vertrauen oder Macht eingesetzt wird, wobei oftmals Macht eine Voraussetzung für Vertrauen ist (Bachmann, 2001, S 350 ff.). Kontroversiell zu den Ausführungen Bachmanns halten Tedeschi et. al., 1969, fest, dass die Vertrauensbeziehung umso verletzlicher ist, je asymmetrischer das Machtgefüge ist (Tedeschi, Lindskold, Horai & Gahagan, 1969 zitiert nach Graeff, 1998, S. 65). Petermann

stellte zudem fest, dass Vertrauen immer wächst, wenn sich die Machtpositionen annähern (Petermann, 1985, S. 88 ff.). Wird jedoch die Machtressource positiv, z. B. für Bekräftigungen und Belohnungen eingesetzt, ist sie dem Aufbau von Vertrauen zuträglich (Graeff, 1998, S. 66).

Kommunikation.

Je mehr Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern besteht, desto größer scheint das Vertrauen zu sein. Die Begründung dafür ist, dass die Glaubwürdigkeit einer Person von ihrer gezeigten Zuverlässigkeit und dem Risiko der Vertrauenssituation abhängt. Die Entscheidung, zu vertrauen oder zu misstrauen kann besser getroffen werden, je mehr Informationen über diese Aspekte bekannt sind (Graeff, 1998, S. 67). Wesentlich für vor allem affektiv begründetes Vertrauen sind Häufigkeit des Austausches, wechselseitige Unterstützung und Beziehungstiefe (Lai, Singh, Alshwer, Shaffer, 2014, S. 321).

Bei überwiegend virtuell arbeitenden Teams scheint der Aufbau von schnellem Vertrauen (Swift Trust) von Bedeutung (siehe 2.1.3.3). Folgende Faktoren können zur Bildung schnellen Vertrauens beitragen (Jarvenpaa, Leidner, 1998, o. S.):

- Transparenz der eigenen Arbeitszeiten und Time Management
- Leichter Zugang zur Technik
- Gegenseitige Unterstützung bei aufgabenbedingten oder technischen Unklarheiten, gegenseitige Motivation
- Hohe Eigeninitiative in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen und das Durchführen der gestellten Aufgabe
- Prompte, explizite Antwort und Versenden korrekter und pünktlicher Nachrichten
- Geeignetes Maß an aufgaben- und projektbezogener sowie sozialer und persönlicher Kommunikation, gelassener Umgang mit Krisen
- Wenig bürokratische Regeln (Neubauer, 1997, S. 110).

Zusammenfassend empfiehlt Götz folgende Handlungen zum Aufbau von Vertrauen zu setzen: Transparenz schafft Glaubwürdigkeit, Verankerung von Vertrauen als Organisationsprinzip und als Führungsprinzip, da der Autor die Haltung vertritt, dass Kontrolle Selbstorganisation verhindert und demotivierend wirkt (Götz, 2006, S. 70).

2.1.7 Vertrauen und Misstrauen

Luhmann bezeichnet Misstrauen als funktionales Äquivalent zu Vertrauen (Luhmann, 2000, S. 92). Im Falle von Vertrauen wird mit dem Eintreten der Erwartung gerechnet. Analog wird beim Misstrauen davon ausgegangen, dass nun damit gerechnet wird, dass die Erwartung nicht erfüllt wird. Misstrauen ist damit eine Erwartungshaltung einer Person (Misstrauensgeber bzw. Misstrauensgeberin), verbunden mit Vorleistungen bzw. Unterlassung einer Vorleistung, die mit der Erwartung verbunden ist, dass zukünftige Handlungen und/oder Verhalten einer oder mehrerer Personen oder Personengruppen (Misstrauensempfänger bzw. Misstrauensempfängerin) unerwünschte Auswirkungen haben (Laske, Neunteufel, 2005, S. 13).

Wie schon in Abschnitt 2.1.3 erwähnt, reduziert Vertrauen die soziale Komplexität und vereinfacht dadurch die Lebensführung durch Übernahme des Risikos, dass das Vertrauen auch enttäuscht werden kann. Verzichtet man auf Vertrauen, nimmt damit unweigerlich Komplexität in Kauf. Diese überfordert jedoch die Menschen und macht sie handlungsunfähig (Luhmann, 2000, S. 93). Entgegen früheren Annahmen, dass Vertrauen und Misstrauen separate Dimensionen darstellen und nicht die gegenüberliegenden Seiten eines Kontinuums, entscheiden sich Schoorman, Mayer und Davis, Vertrauen und Misstrauen als gegenüberliegende Enden desselben Kontinuums in ihr Modell aufzunehmen. (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 349, McKnight, Chervany, 2001, S. 47).

Misstrauen wird demnach als negative Strategie bezeichnet, die ebenso Vereinfachung leistet. Wer misstraut, verengt die Information auf die er sich zu stützen traut. D.h. das Individuum wird von weniger Informationen stärker abhängig (Luhmann, 2000, S. 94). Vertrauen und Misstrauen stehen somit in Beziehung zueinander (McKnight, Chervany, 2001, S. 47). Eine Misstrauensorientierung führt zu wenig kooperativen Verhaltensweisen wie Kampf oder Verzichtsstrategien. Ein misstrauisches Kooperationsverhalten ist realisierbar. Das schließt ein, dass in dem abgesteckten Rahmen zweckrational gehandelt werden kann. Akteure, die eine misstrauische Grundhaltung wählen, rechnen ständig damit, enttäuscht, verraten oder übervorteilt zu werden. Damit wird Misstrauen fast notwendig zu einer positiven Erwartungshaltung in dem Sinne, dass die Akteure ständig erwarten, dass eine negative Handlung stattfindet. Die Akteure erwarten ja nicht, dass eine negative Handlung nicht stattfindet (Laske, Neunteufel, 2005, S. 27).

Zusätzlich zu Vertrauen und Misstrauen muss aber noch Vertrautheit miteinbezogen werden. Vertrautheit mit der Welt bedeutet, dass Erwartungen typischen Stils möglich

sind. Misstrauen kann sich somit auch aus Vertrautheit mit der Welt, wenn plötzliche Abweichungen vom normalen Ablauf bemerkt werden, ergeben (Luhmann, 2000, S. 95). D.h. Vertrauen und Misstrauen kann in derselben Beziehung bestehen, da Vertrauen von den Vorbedingungen Wohlwollen, Fähigkeit und Integrität abhängt. Beispielsweise kann ein Individuum einer Kollegin oder einem Kollegen eine gute Arbeitsqualität in einem Forschungsprojekt zutrauen, jedoch keinerlei Vertrauen darin haben, dass dieselbe Kollegin oder derselbe Kollege einen guten Vortrag hält (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 350).

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch die Existenz von Schwellen. Dies bedeutet, ein Individuum schenkt zum Beispiel Vertrauen in eine Situation bis eine bestimmte Schwelle überschritten wird und es Anlass zu Misstrauen gibt. Auch das Vorhandensein von Schwellen ermöglicht die Reduktion von Komplexität. Die Begrenzung durch Schwellen gehört zum Phänomen der Vertrautheit wie auch zum Vertrauen. In beiden Fällen handelt es sich um generalisierte Einstellungen mit weitgehender Indifferenz gegen zahlreiche Einzelheiten (Luhmann, 2000, S. 96).

Einen interessanten Zusammenhang beschreiben Schoorman, Mayer, Davis auch in Bezug auf Vertrauen und Kontrolle. Vertraut ein Individuum einem anderen, muss das Ergebnis nicht verifiziert werden. Überprüft das Individuum das Ergebnis, ist das gemäß den Autoren ein sichtbares Zeichen für Misstrauen (Schoorman, Mayer, Davis, 2007, S. 350).

2.2 Virtualität, Erscheinungsformen und Auswirkungen

In modernen Arbeitsbeziehungen ist zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten Praxis. Dies hat zur Folge, dass sich Mitarbeitende an verschiedenen Orten befinden und oftmals nur über moderne Kommunikationstechnologien wie z. B. Telefon- und Videokonferenzen oder E-Mail Verkehr oder Chats miteinander kommunizieren. Im folgenden Abschnitt wird einerseits der Frage nachgegangen ob und in welcher Form Vertrauen in solchen Arbeitsbeziehungen entstehen und bestehen kann und durch welche Charakteristika virtuelle Teams gekennzeichnet sind.

2.2.1 Vertrauen in virtuellen Teams

„One of the fundamental factors which is believed to be important in determining the success and failure of virtual teams is trust“ (Kanawattanachai, Yoo, 2002, S. 42). Vertrauen erfüllt in überwiegend virtuell zusammenarbeitenden Teams die Funktion der sozialen Kontrolle und Koordination, da die Teammitglieder sich nicht im gleichen Umfang kontrollieren und beobachten können wie dies bei Face to Face Gruppen der Fall ist (Sirikka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 35, Aubert, Kelsey, 2009, S. 578).

Folgt man Sitkin und Roth, beeinflussen folgende Faktoren den Aufbau von Vertrauen:

1. Persönliche Beziehungen mit regelmäßigen face-to-face Interaktionen,
2. geteilte soziale oder demographische Charakteristiken,
3. die Vermutung einer gemeinsamen Zukunft und
4. kooperatives Verhalten (Sitkin, Roth, 1993, S. 387).

Die ersten 3 Faktoren sind bei virtuell und global zusammen arbeitenden Teams damit nicht vorhanden (Sirikka, Sharvenpaa, Shaw, 1998, S. 36). Zeitdruck (siehe 2.1.3.4) macht es zudem schwer, herauszufinden, wer was weiß und führt darüber hinaus dazu, dass kaum Zeit für Sozialisationsaktivitäten bleibt. Damit sind generell die meisten Voraussetzungen für die Bildung von zwischenmenschlichem aber auch unpersönlichem Vertrauen nicht gegeben (Sirikka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 37).

Interessant dazu auch Studienergebnisse von Aubert und Kelsey, die zeigen konnten, dass zu Beginn der Bildung von Teams über verschiedenste Universitäten hinweg, jenen Teammitglieder ein höheres Vertrauen geschenkt wird, die von der gleichen Universität kamen. Auch mit fortlaufender Dauer der Studie zeigte sich keine Annäherung der Werte. Dies wurde von den Autoren auf die unterschiedliche Ausprägung der Vorbedingungen zurückgeführt. Vor allem Integrität und Wohlwollen wurde bei den lokal zusammenarbeiteten Teammitgliedern von Beginn des Projekts an deutlich höher beurteilt als bei den virtuellen Teammitgliedern. Auch im Zuge der Studie veränderte sich der Einfluss von Integrität nicht und war der bei weitem stärkste Treiber. Die persönliche Neigung Vertrauen zu haben, konnte in dieser Studie hingegen nicht als relevanter Einflussfaktor auf die Bildung von Vertrauen innerhalb der Teams nachgewiesen werden. Interessant ist dabei, dass Teammitglieder mit einer hohen Neigung, Vertrauen zu geben dieses eher Personen schenken, denen sie hohe fachliche Fähigkeiten zu-

schreiben, während Teammitglieder mit einer geringen Neigung Vertrauen zu geben eher jenen Personen vertrauen, die sich durch hohe Integrität auszeichnen (Aubert, Kelsey, 2009, S. 586).

Erbringt jedes Mitglied im Team seine Leistung, um diese mit den Leistungen der Teampartner zu einem Gesamtergebnis zusammen zu führen, ist der rasche Aufbau von Vertrauen notwendig. Kennzeichen von virtuellen Teams ist damit das Vorhandensein von „Swift Trust“ (siehe auch 2.1.3.3), ohne dass vorab vertrauensvolle Handlungen initiiert wurden (Jarvenpaa, Leidner, 1998, o. S.). Die Mitglieder treten wechselseitig als Vertrauensnehmer und Vertrauensgeber auf. Ein Mitglied des Teams kann somit als Vertrauensgeber oder Vertrauensgeberin in dem Sinne auftreten, dass er oder sie in die Fähigkeiten und Kompetenzen der anderen vertraut und kann gleichzeitig als Vertrauensnehmer oder Vertrauensnehmerin das ihm oder ihr entgegengebrachte Vertrauen honorieren oder enttäuschen (Roeder, 2000, S. 123).

Durch den meist hohen Zeitdruck ist es den Teammitgliedern nicht möglich, einen intensiven sozialen Dialog zu führen und so übereinander zu lernen. Als Konsequenz übertragen die Teammitglieder stereotype Wahrnehmungen aus vergangenen Erfahrungen mit ihrem letzten Team oder Erfahrungen mit der Organisation auf die neue Arbeitssituation. Diese Stereotypen verstärken sich oder werden abgeschwächt sobald die Teammitglieder miteinander zu arbeiten beginnen. Das verbindende Element sind die zu erreichenden Ziele (Sirkka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 40).

Die Studien von Sirkka, Jarvenpaa und Shaw zeigen, dass jene Teams die in einen sozialen Dialog treten und versuchen, voneinander zu lernen, einen höheren Grad an gegenseitigem Vertrauen erreichen. Teams die darüber hinaus Informationen über ihre Motive, Gewohnheiten und Ziele austauschen, zeichnen sich durch eine höhere Vertrauenswürdigkeit aus. Frühe Bekanntgaben eines Rankings der Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder hat zudem auf die initiale Bildung von Vertrauen Einfluss jedoch nicht auf den Grad an Vertrauen im Laufe der Zusammenarbeit. Vertrauen kann aber auch im Laufe der Zusammenarbeit abnehmen – und zwar dann, wenn der soziale Austausch zu Lasten der Verfolgung der Teamziele passiert (Sirkka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 40).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Kanawattanachai und Yoo. In einem 8 wöchigem Simulationsspiel mit 38 in virtuellen 4-er Teams zusammenarbeitenden Studenten und Studentinnen von 6 unterschiedlichen Universitäten war der Anfangsgrad sowohl an

affektiven und kognitiven Vertrauensdimensionen ähnlich hoch. Entlang der gesamten Projektdauer war jedoch der Grad an Vertrauen in jenen Teams, welche sich durch eine hohe Performance auszeichneten dauerhaft höher. Dabei zeigte sich auch, dass das Vertrauen in virtuellen Teams mehr auf kognitiven denn auf affektiven Elementen (siehe 2.1.1) von Vertrauen beruht. Die relative Wichtigkeit der kognitiven und affektiven Elemente ist vom Kontext, der Art der Beziehung und der Situation abhängig wobei die Bedeutung der kognitiven Komponente in virtuell zusammenarbeitenden Teams höher scheint (Kanawattanachai, Yoo, 2002, S. 41 ff., Meyerson, Weick, Kramer, 1996, S. 167).

Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, McPherson befassten sich in einer Studie am Beispiel von 65 virtuellen Teams von Sabre Inc., einem Logistikunternehmen, mit den Herausforderungen der Bildung, des Erhalts und der Unterstützung von virtuellen Teams. Vor allem die Ausprägung der Bereiche Vertrauen, Zusammenhalt, Identität und zunehmende Isolation unter den Teammitgliedern hatten einen maßgeblichen Einfluss auf oben genannte Herausforderungen. Vertrauensbildende Handlungen sind demnach vor allem schnelle Reaktionszeiten bei elektronischer Kommunikation, verlässliche Performance und konsequentes Verfolgen von Zielen. Die Autoren sehen damit den Aufbau von Vertrauen vor allem durch die zuverlässige und vorhersehbare Performance der Teammitglieder begründet. Dies impliziert auch, dass Teamleader und Teamleaderinnen virtueller Teams die Mitglieder hinsichtlich schneller Reaktionszeiten, unabgesprochener Prioritätenveränderungen sowie fehlender Kontinuität der Handlungen trainieren sollten. Ergänzend wird ein Verhaltensleitfaden empfohlen. Die Studienergebnisse implizieren, dass der Maßnahmenmix zu starken Normen, die wiederum einen hohen Grad an Vertrauen zur Folge haben, führten (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, McPherson, 2002, S. 67 ff.).

2.2.2 Virtualität in Organisationen

Organisationen können 3 Dimensionen von Virtualität - Raum, Zeit und Struktur – nutzen, um strategische Vorteile zu generieren. Virtualität erzeugt die Möglichkeit, organisationale Aktivitäten zu verbreitern. Moderne Kommunikationstechnologien ermöglichen das Zusammenarbeiten von Personen, die zu früheren Zeiten örtlich und zeitlich voneinander getrennt waren. In Bezug auf die Zeitdimension können Aktivitäten auf 24 Stunden und über Zeitzonen hinweg ausgedehnt werden. Virtualität ermöglicht flexiblere Organisationsstrukturen, wie z. B. Netzwerke, die unterschiedliche Personen mit

verschiedenen Kompetenzen solange verbinden, wie dies sachlich notwendig ist. Dies kann von Einmalprojekten bis hin zu einer dauerhaften Zusammenarbeit gehen (Skyrme, 1998, S. 25 ff.).

Es bestehen damit verschiedenste Möglichkeiten für Virtualität: Neben virtuellen Produkten und Services, Telearbeit, virtuellen Büros oder virtuellen Teams erstreckt sich die Bandbreite der Möglichkeiten bis hin zur Bildung virtueller Organisationen (Skyrme, 1998, S. 27). „A key challenge is to balance the use of technology with face to face interaction. The latter may costly to arrange and difficult to schedule, while virtual exchanges can engage more people and occur at times and places of their convenience“, David, J. Skyrme (Skyrme, 1998, S. 34).

2.2.3 Virtuelle Teams

Unter einem virtuellen Team versteht man eine Gruppe voneinander abhängiger Personen, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten und sich selber als Teil des Teams wahrnehmen. Virtuelle Teams können in virtuellen und traditionellen Unternehmen gebildet werden (Roeder, 2000, S. 31). Die Teammitglieder haben in der Regel wenig persönlichen Kontakt. Die Fähigkeiten der Mitglieder sind komplementär und sie bedienen sich technischer Hilfsmittel zur Kommunikation (Scholz, 2002, S. 26 ff). Die Mitglieder werden häufig auf Grund ihrer Fachkompetenz nominiert und haben noch nicht zusammen gearbeitet bzw. ist der Zeitrahmen für die Zusammenarbeit oftmals terminiert (Roeder, 2000, S. 116 ff.).

Sirkka, Jarvenpaa und Shaw fassen die Charakteristiken von virtuellen Teams wie folgt zusammen:

1. die Mitglieder haben unterschiedliche Fähigkeiten,
2. die Aufgabenstellung ist zumeist hoch komplex,
3. es existieren wenig formale Strukturen für Koordination und die Arbeit erfolgt
4. zumeist unter enormen Zeitdruck.

Darüber hinaus haben die Teammitglieder keine gemeinsame Arbeitserfahrung und damit auch keine gemeinsamen, erprobten Arbeitstechniken (Sirkka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 37, S. 40).

Virtuelle Teams sind stärker voneinander abhängig als traditionelle Gruppen, sie arbeiten verstärkt partnerschaftlich, beziehen sich auf einen gemeinsamen Teamerfolg und haben eine gemeinsame Teamplanung (Bösch, 1996, S. 52). Der Grad der Abhängigkeit ist durch die Komplexität der Aufgaben bedingt und oft sehr hoch (Stelling, 1999, S. 14).

Dadurch, dass jeder seine spezifischen Fähigkeiten im Team einbringt, wird Teamarbeit und die Stärke des einzelnen gefördert (Klaus, 2002, S. 63). Auf Grund des anonymen Klimas kann es zu Belastungen kommen und der Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung ist oft größer als bei Face to Face Teams (Bösch, 1996, S. 37 ff.). Die Gruppenprozesse sind dabei von verschiedensten Faktoren, wie z. B. Verhaltensnormen, definierten Rollen und Rollenverteilung, Kommunikation zwischen den Mitgliedern, der Aufgabe, den Umweltbedingungen, Persönlichkeitsmerkmalen, Einstellungen etc. abhängig (Stelling, 1999, S. 5).

2.3 Leistungsbereitschaft & Performance

2.3.1 Begriffsabgrenzung

Neben der Leistungsfähigkeit wird die Leistungsbereitschaft als grundlegende Determinante des Arbeitsverhaltens gesehen. Das Ausmaß der individuellen Leistungsbereitschaft ist abhängig von der Motivstärke und den Merkmalen der Arbeitssituation (Tätigkeitsmerkmale, finanzielle Anreize, Vorgesetztenverhalten etc.) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015, o. S.). Auch Becker sieht dies ähnlich, indem er die individuelle Leistungsbereitschaft als das Wollen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin darstellt, der seine sonstige Qualifikation in Form spezifischen Leistungsverhaltens zur Erfüllung der Arbeitsplatzaufgaben einsetzt. Sie kann graduell unterschiedlich ausgeprägt sein und wird v. a. durch die Motivstruktur und Erwartungen beeinflusst (Becker, 2002, o. S.).

Leistungsbereitschaft bedeutet weiter die Einbringung einer vorhandenen psychischen sowie physischen Leistungsdisposition und -kapazität in eine konkrete Arbeitssituation. Die Leistungsbereitschaft ist abhängig u. a. von inneren (Leistungsmotivation, seelische Situation) und äußeren Faktoren (körperliche Belastbarkeit, Lebensalter, Biorhythmus, Art der Arbeit) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015, o. S.).

Campbell grenzt den Begriff der individuellen Arbeitsleistung wie folgt ab: „behaviors or actions that are relevant to the goals of the organization“ (Campbell, 1990, S. 704). Damit fokussiert die individuelle Arbeitsleistung auf das Verhalten und die Aktivitäten der Organisationsmitglieder und nicht auf die Ergebnisse. Das Verhalten sollte jedoch durch das Individuum selbst steuerbar und nicht durch die Umwelt determiniert sein (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, de Vet, 2013; S. 7).

Bisher galt der Fokus vor allem der Aufgabenperformance, welche als Leistungsniveau mit der die Mitarbeitenden ihre Kernaufgaben bewältigen, beschrieben wird. Verhaltensweisen, die die Aufgabenperformance beeinflussen, sind vor allem aufgewendete Zeit, Arbeitsqualität, Fähigkeiten und Wissen (Campbell, 1990, S. 708).

Neben der Aufgabenperformance sind jedoch auch die im Kontext stehende Performance und das kontraproduktive Arbeitsverhalten zu beachten. Die kontextuelle Performance wird mit unterstützenden Verhaltensweisen beschrieben, die in die organisationale, soziale und psychologische Umwelt positiv einzuwirken und in Zusammenhang mit den technisch notwendigen Fähigkeiten stehen. Als Beispiel für die im Kontext stehende Performance können Kooperation, Kommunikation, gezeigte Anstrengung und Teamperformance genannt werden. Im Kontext stehende Performance wird zunehmend zentral für die Erledigung von Aufgaben im heutigen Arbeitsumfeld gesehen. Unter kontraproduktivem Arbeitsverhalten können hingegen z. B. Abwesenheit, Handlungen die der Erreichung der Ziele zuwiderlaufen, Diebstahl oder Drogenmissbrauch verstanden werden (Rotundo, Sackett, 2002, S. 67 ff).

Zunehmend an Bedeutung gewinnt auch der Begriff der adaptiven Performance, welche die Fähigkeit des Individuums beschreibt, sich an Veränderungen der Arbeitsrolle oder Umwelt anzupassen (Griffin, Neal, Parker, 2007, S. 331). Den Ausführungen Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek und de Vet folgend, handelt es sich jedoch bei der adaptiven Performance nicht um eine eigene Dimension, sondern einen Aspekt der kontextuellen Performance. Während Verhalten im Kontext als aktive Handlung gilt, wird adaptives Verhalten als Reaktion beschrieben – beide stehen nicht in direktem Zusammenhang mit den Arbeitsaufgaben, erleichtern aber den Mitarbeitenden bei Vorhandensein die Durchführung ihrer Aufgaben (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, de Vet, 2013; S. 21).

In virtuellen Teams dürfte die Fähigkeit der Teammitglieder, die vereinbarte Leistung zu erbringen, ein wesentlicher Schlüsselfaktor für die Gesamtperformance sein (Aubert, Kelsey, 2009, S. 577).

Im Hinblick auf die Art der Messung der Performance kann die Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden durch eine Fremdeinschätzung durch Peers oder die Führungskraft unterschieden werden. Tendenziell korrelieren Einschätzungen der Führungskraft über das Ausmaß der Performance deutlicher als Selbsteinschätzungen. Eine Erklärung bietet die Neigung von Personen, sich selbst mit einer gewissen „Milde“ zu beurteilen (Jaramillo, Carrillat, Locander, 2005 S. 316).

2.3.2 Wirkung von Vertrauen auf Performance

Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Organisation scheint eine zentrale Voraussetzung dafür zu sein, dass Mitarbeitende miteinander kooperieren und gute Leistungen erbringen. Sako begründet das Interesse an der Vertrauensforschung im organisationalen Kontext wie folgt: „A growing interest in building trust between organisations stems from the belief that trust enhances business performance“ (Sako, 1997, S. 2).

In spezifischen Situationen des Arbeitsalltages spielt Vertrauen eine Rolle für Leistung, wenn sich

1. Mitarbeitende untereinander in einer sozialen Dilemmasituation befinden, für sie also unklar bzw. nicht kontrollierbar ist, ob der jeweils andere Mitarbeitende zu Lasten der Organisation seinen persönlichen Nutzen zu maximieren versucht,
2. die Vorschriften der Führungskraft oder der Organisation als unfair wahrgenommen werden,
3. die Organisation strukturelle Veränderungen plant, die mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeitenden verbunden sein könnten (Oswald, 2010, S. 76).

Hohes Vertrauen ersetzt damit in vielen Fällen Kontrolle und den damit verbundenen Kontrollkosten und führt zu effizienteren Arbeitsergebnissen (Aubert, Kelsey, 2009, S. 579).

Den stärksten Einfluss dürfte „Goodwill Trust“ (siehe 2.1.3.2) haben, da Wohlwollen über vertragliche Vereinbarungen und hierarchische Strukturen hinweg Verbesserun-

gen ermöglicht und nicht nur die Transaktionskosten gering hält. Aktivitäten, die aus „Goodwill Trust“ resultieren, wie z. B. gegenseitige Unterstützung und Bereitstellen von Informationen oder Techniken abseits der vertraglichen Vereinbarungen, zählen demnach zu den effizientesten Vertrauensverstärkern (Sako, 1997, S. 20).

Einfluss scheint auch die persönliche Charakteristik der Vertrauensgeber zu haben. So hat die Neigung, Vertrauen zu haben (siehe auch 2.1.2), Einfluss auf die Vorbedingungen „Fähigkeit“, „Wohlwollen“ und „Integrität“, wobei Personen mit einer hohen Vertrauensneigung eher Teammitgliedern vertrauen, die sich durch fachliche Fähigkeiten auszeichnen und Personen mit einer geringen Vertrauensneigung vor allem Teammitgliedern vertrauen, denen sie eine hohe Integrität zusprechen (Aubert, Kelsey, 2009, S. 579, S. 595).

Jedoch angesprochen auf den Einfluss von Vertrauen auf Performance fassen Aubert und Kelsey die Ergebnisse einer im Universitätskontext erstellten Studie wie folgt zusammen: „The results of this study show that the level of trust among teammates has a negligible effect on team performance“ (Aubert, Kelsey, 2009, S. 597). Damit stehen die Ergebnisse der Studie in Kontrast zu den weiteren in diesem Abschnitt vorgestellten Studien.

Nachträgliche Analysen brachten folgende Zusammenhänge ans Tageslicht. Teams mit schlechter Performance unterschieden sich von jenen mit hoher Performance durch folgende Fakten:

1. Low Performer hatten unterschiedliche Ziele,
2. Low Performer hatten Kommunikationsprobleme und
3. Low Performer nahmen zwar wahr, dass sie schlechtere Ergebnisse hatten, reagierten aber nicht darauf.

Demgegenüber zeichneten sich High-Performer, die einander vertrauten, durch gemeinsame Werte und Normen sowie hohe Transparenz aus. Jene High-Performer, die einander nicht trauten, lösten dennoch bei Performance Problemen diese durch Entwicklung effektiver Strategien (Aubert und Kelsey, 2009, S. 602 ff.).

McAllister, 1995, konnte hingegen einen positiven Zusammenhang zwischen Affect Based Trust und Cognition Based Trust sowie Performance herstellen. Voraussetzung für die Bildung von Vertrauen war vor allem Cognition Based Trust, die wiederum indi-

rekt auf die Affect Based Trust wirkte. Beide zusammen hatten einen signifikanten Einfluss auf die Performance der an der Studie teilnehmenden Manager und Mangerinnen (McAllister, 1995, S. 51).

David, Schoorman, Mayer und Tan belegten in einer Studie unter Restaurants mit Hilfe einer kurzen, nur 4 Items umfassenden Skala, dass Zusatzverkäufe, Profit und Pro-Kopf-Umsatz in jenen Restaurants, in denen die Mitarbeitenden den Führungskräften vertrauten, signifikant höher waren, als in Restaurants, wo dies nicht der Fall war (David, Schoorman, Mayer und Tan, 2000, zitiert in Schoorman, Mayer und Davis, 2007, S. 347).

Auch die Identifikation und der Ersatz von ungenügenden Bewertungssystemen fördert das Vertrauen in das Topmanagement (David, Schoorman, Mayer und Tan, 2000, zitiert in Schoorman, Mayer und Davis, 2007, S. 348).

In einer Studie von Lai et al. wurde zudem ein Zusammenhang zwischen „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) und Vertrauen bei Teammitgliedern, die nicht Face to Face zusammenarbeiten, nachgewiesen (Lai, Singh, Alshwer, Shaffer, 2014, S. 323).

Iacono und Weisband fanden 1997 heraus, dass der Grad der Aktivität in virtuellen Teams (siehe auch 2.1.3.4) einen wesentlichen Einfluss auf den Grad der Performance hat. Je höher die Austauschhäufigkeit und die Anzahl der Aktivitäten, desto höher war auch die nachweisliche Performance (Iacono, Weisband, 1997, o. S. zitiert nach Sirka, Jarvenpaa, Shaw, 1998, S. 38).

Zusammenfassend diskutiert Oswald die Frage, ob ein zu viel an Vertrauen auch schädlich für wirtschaftlich orientierte Organisationen sein kann, da ein gewisses Maß an Konkurrenz auch der Zielerreichung dienen kann. Vor allem in Situationen der Unsicherheit kann ein zu hohes vom Management vorausgesetztes Vertrauen zu hohen subjektiv wahrgenommenen Risiken der Mitarbeitenden führen. Andererseits wurde auch nachgewiesen, dass zu enge und persönliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden zu Effizienz- und Produktivitätsproblemen führen können. Allerdings schließt Oswald mit der Bemerkung, dass in Zeiten starker struktureller Veränderungen von Organisationen zumeist nicht ein zu viel an Vertrauen gegeben ist, sondern Organisationen eher darauf bedacht sein sollten, ein Mindestmaß an Vertrauen sicher zu stellen (Oswald, 2010, S. 77).

2.4 Arten und Wirkung von Kontrolle

Kontrolle wird vielfach als alternatives, jedoch transaktionskostenintensives Konzept zu Vertrauen gesehen (siehe auch Abschnitt 2.1.4). Im folgenden Abschnitt wird neben einer Begriffsabgrenzung die Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen und die Wirkung von Kontrolle auf Performance dargestellt. Besondere Beachtung findet dabei der zugrunde liegende Wandel in der Arbeitsgesellschaft und zunehmende Formen des virtuellen Arbeitens, die nach neuen Formen von Kontrolle zur Sicherstellung von Ergebnissen und Verhalten verlangen. Darüber hinaus wird die Wirkung von normativer Kontrolle diskutiert.

2.4.1 Kontrolle, Versuch einer Begriffsabgrenzung

In bürokratischen und von Hierarchie geprägten Strukturen ergibt sich der erstaunliche Befund, dass vor allem Menschen spontan misstraut und Zahlen spontan vertraut wird. Auf Basis von sachlichen Vereinbarungen geschlossene Arrangements bedingen zudem eine relativ lückenlose Kontrolle zumindest der Handlungsergebnisse und bringen dadurch Misstrauen zum Ausdruck. Sie ersetzen intrinsische Motivation durch externe Belohnungen (Schneider, 2006, S. 76, S. 78). Doch was ist im engeren Sinn unter Kontrolle zu verstehen?

Folgt man dem Wirtschaftslexikon Gabler ergibt sich folgende Definition: „Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Größen sowie Analyse der Abweichungsursachen; nicht eingeschlossen ist die Beseitigung der festgestellten Mängel. Kontrolle ist eine Form der Überwachung, durchgeführt von direkt oder indirekt in den Realisationsprozess einbezogenen Personen oder Organisationseinheiten“. Die aus der Kontrolle gewonnenen Informationen können in weiterer Folge die Daten für nachfolgende Planungen liefern, was auch als sachlogische Dimension bezeichnet wird oder als Information für die Mitarbeitendenbeurteilung herangezogen werden (motivationale Dimension) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2015, o. S.).

Ouchi, 1975, beschreibt Kontrolle als 2-teiliges System bestehend aus einer Reihe von Bedingungen, die die Form der Kontrolle festlegen und dem eigentlichen Kontrollsystem. Das Kontrollsystem besteht wiederum hauptsächlich aus einem Prozess für die Beobachtung und Evaluierung von Leistung. Im Wesentlichen können dabei zwei Phänomene beobachtet werden: das Verhalten und das Ergebnis, wobei das geforderte Verhalten das gewünschte Ergebnis herbeiführen soll. Damit trifft Ouchi eine Unterscheidung zwischen Verhaltens- und Ergebniskontrolle (Ouchi, 1975, S. 4).

Darüber hinaus kann zwischen formeller und informeller Kontrolle unterschieden werden. Die formelle Kontrolle befasst sich mit dem Aufstellen und Überwachen von explizit vorgegebenen Regeln und Prozeduren, Leistungsuntersuchungen von Mitarbeitenden und ist von Sanktionen gekennzeichnet. Dadurch wird das Verhalten der Mitarbeitenden direkt durch die Organisation und ihre Struktur gelenkt. Wird hingegen das Verhalten und das Ergebnis nicht durch die Organisation sondern durch die Mitarbeitenden selbst erzeugt, spricht man von informeller Kontrolle. Gemeinsam geteilte Werte, Überzeugungen und Zielsetzungen werden dann auch von den Mitarbeitenden selbst kontrolliert und angemessenes Verhalten verstärkt und belohnt. Vor allem informelle Kontrolle scheint zu höherem Respekt und weniger Misstrauen zu führen (Das, Teng, 1998, S. 495).

Im Zuge des sozioökonomischen Wandels und dem zunehmenden Einsatz neuer Technologien überdenken Organisationen zunehmend die traditionelle Gestaltung von Arbeitswelten und implementieren innovative Formen, die Mitarbeitende nicht an einen bestimmten Platz binden. Eine Folge ist eine reduzierte Face-to-Face Zeit zwischen Führungskräften und den einzelnen Teammitgliedern, die eine in früheren Arbeitsformen einfach mögliche Verhaltenskontrolle schwieriger macht (Hartner-Tiefenthaler, Gerdenitsch, Koeszegi, 2014, S. 2). Verhaltenskontrolle wird zunehmend durch Electronic Performance Monitoring ersetzt, wobei dies als Ausdruck von Misstrauen zu bewerten ist. Demgegenüber erfreut sich Ergebniskontrolle einer zunehmenden Beliebtheit wie wohl diese die Führungsarbeit deutlich komplexer und aufwändiger macht, da Ergebnisse und ihre Bewertung transparent gestaltet werden sollten. Die dritte Kontrollform, die normative Kontrolle, benötigt dazu im Gegensatz keine Änderung des Führungsverhaltens, da sie auf Vertrauen und der Internalisierung der zu erreichenden Ziele basiert. Die Gefahr normativer Kontrolle ist, dass Führungskräfte nur das für diese Kontrollform notwendige Klima schaffen können, sie selbst jedoch nicht beeinflussen oder stärken können (Hartner-Tiefenthaler, Gerdenitsch, Koeszegi, 2014, S. 19 – 20).

2.4.2 Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen

Wer erfolgreich sein will, muss das Verhalten von Mitarbeitenden und/ oder Organisationen im Hinblick auf die Zielerreichung kontrollieren, um gegebenenfalls abweichendes oder nicht effizientes Verhalten sanktionieren zu können. In der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur wird nun diese traditionelle Perspektive aufgegeben und Vertrau-

en als tragfähiges Konstrukt – selbstverständlich vor dem Hintergrund von Effizienzüberlegungen – betrachtet (Eberl, 2012, S. 94).

Wo kann ihm Rahmen eines solch modernen Vertrauensverständnisses (siehe auch 2.1.4) Kontrolle ins Spiel kommen? Kontrolle kann im Sinne einer Kontrolle der Vertrauenswürdigkeit und darüber hinaus als Wirkung vertrauensvollen Verhaltens vorkommen. Das und Teng betrachten Vertrauen und Kontrolle als parallele Konzepte. Die Entwicklung einer Vertrauensbasis ist damit das Gegenstück zur Einrichtung verstärkter Kontrollsysteme (Das, Teng, 1998, S. 498). Dennoch interagieren die beiden Konzepte miteinander. In der Literatur gibt es nach Das und Teng dazu keine gemeinsame Sichtweise, jedoch merken die Autoren an, dass eine Zunahme von Kontrolle bedeutet, dass dem Interaktionspartner oder der Interaktionspartnerin nicht getraut werden kann (Das, Teng, 1998, S. 501). Aulakh, Kotabe, Sahay vermuten, dass die verschiedenen Arten von Kontrolle (Output-, Prozess- und soziale Kontrolle) unterschiedliche Effekte auf den Grad an Vertrauen haben. Empirisch konnte dabei ein positiver Zusammenhang zwischen sozialer Kontrolle (Clan Control) und Vertrauen nachgewiesen werden (Aulakh, Kotabe, Sahay 1997, S. 192). Während formale Kontrolle mehr darauf abzielt, die Zielerreichung sicher zu stellen, stellt soziale Kontrolle auf die Steuerung von Verhalten ab (Das, Teng, 1998, S. 501).

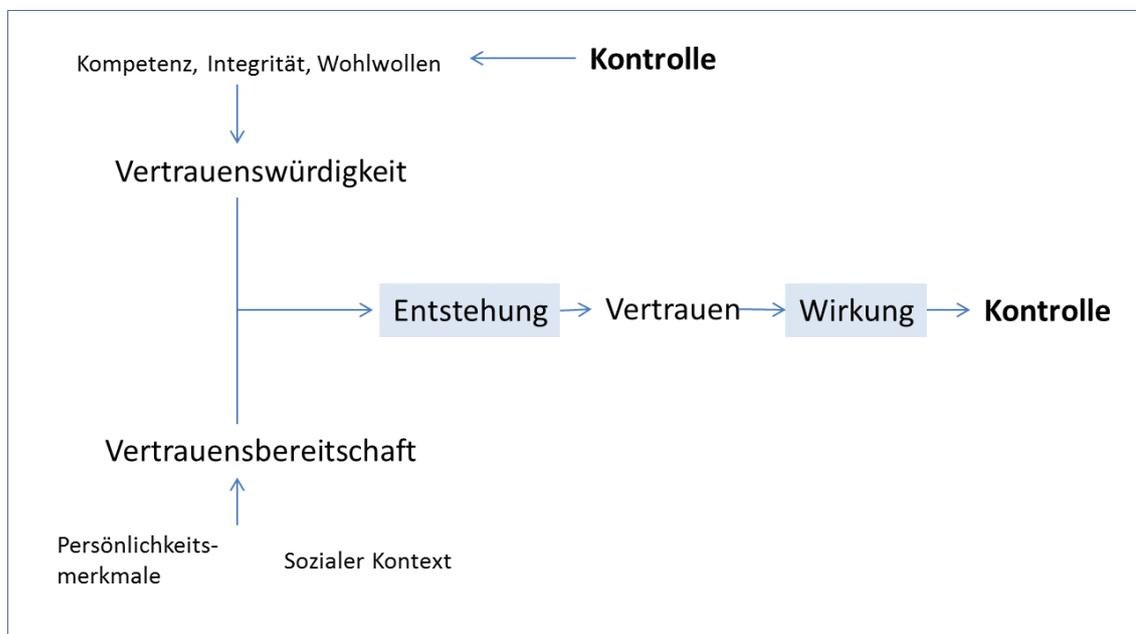


Abb. 3: Kontrolle als Voraussetzung und Wirkung von Vertrauen in Anlehnung an Eberl, 2012, S. 97

Eberl, 2012, meint, dass Kontrolle einerseits als Voraussetzung für die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit betrachtet werden und andererseits als Mechanismus, der durch Vertrauen ersetzt werden kann.

Bei den drei möglichen Kontrollformen, der Verhaltenskontrolle, der Ergebniskontrolle und der sozialen Kontrolle, fungieren bei Letztgenannter vor allem „peers“ als Kontrollinstanz. Sie erfolgt deutlich weniger systematisch als die beiden zuerst genannten Varianten.

Bei Verhaltens- und Ergebniskontrollen ist relevant, wie diese von den Kontrollierten wahrgenommen werden. Wird Kontrolle als Grundlage für Belohnung oder Sanktionen wahrgenommen, ist diese als eher vertrauskritisch einzustufen. Wird sie jedoch als Informationsgewinnung für Unterstützungsleistungen wahrgenommen, so dürfte dies für diejenigen, denen Vertrauen geschenkt wird, nicht vertrauskritisch sein. Bei Kontrolle ist damit der situative Kontext entscheidend (Eberl, 2012, S. 100 ff).

Wie in Abschnitt 2.1.4 ausgeführt, soll Vertrauen dazu beitragen, die Transaktionskosten zu reduzieren. Untersuchungen konnten nachweisen, dass im Falle von Vertrauensbeziehungen mit positiven ökonomischen Effekten, vor allem im Hinblick auf die Reduktion von Transaktionskosten, zu rechnen ist (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998, S. 153).

2.4.3 Wirkung von Kontrolle auf Performance

Abhängig von der Art der Kontrolle scheinen unterschiedliche Wirkungen auf die Performance der Mitarbeitenden möglich.

Beispielsweise dient Performance Measurement der Beurteilung von Effizienz und Effektivität wobei sich Effizienz auf die Relation zwischen wertmäßigem Output und wertmäßigem Input bezieht und demnach der Erfassung von Input-Output-Relationen dient (Kennzahlenbotschaft: „doing the things right“). Zu Beurteilung dieser Dimensionen werden sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Leistungskennzahlen entlang der organisationalen Wertschöpfung erfasst. Die durch die Definition dieser Kennzahlen angestrebte Leistungstransparenz im Performance Measurement soll zur Leistungsverbesserung auf allen Leistungsebenen mittels effektiverer Planungs- und Steuerungsabläufe beitragen. Zusätzlich soll durch die Integration von Leistungskennzahlen, die gegenüber den finanziellen Ergebnisgrößen einen zeitlich vorlaufenden Cha-

rakter haben, eine Zukunftsorientierung des Performance Measurement sichergestellt werden. Dadurch unterstützt das Performance Measurement nicht nur eine anspruchsgruppen- und leistungsgerechte Zielformulierung, sondern ermöglicht eine bessere Strategieoperationalisierung und –quantifizierung (Schreyer, 2007, S. 27 ff)

Neben der Zukunftsorientierung ist ein Performance Measurement auch durch die simultane Berücksichtigung von Kausalitätsbeziehungen zwischen Leistungskennzahlen gekennzeichnet. Wechselwirkungen und Zielkonflikte der Leistungserstellung werden durch den Zusammenhang der Leistungskennzahlen erkennbar und ermöglichen so bei zusätzlichen Lerneffekten, frühzeitige Anpassungen und Reaktionen auf die Umwelt. Darüber hinaus sollen durch ein Performance Measurement mehr leistungsebenenbezogene und -übergreifende Kommunikationsprozesse angeregt werden. Oftmals sind Performance Measurement Systeme auch mit Anreizsystemen verbunden und haben dadurch eine verstärkende Wirkung auf die Mitarbeitendenmotivation (Pleier, 2008, S. 209 ff).

Neben den soeben dargestellten verstärkenden Wirkungen kann Kontrolle aber auch genau zu gegenteiligen Effekten führen. Die Dysfunktionalität resultiert aus der Demotivation der Kontrollierten, wenn Kontrollen nicht als Anreiz, sondern als Bedrohung und Ausdruck des Misstrauens verstanden werden. Kontrollen wirken kurzfristig dysfunktional, wenn die Kontrollierten sich durch Leistungszurückhaltung, Reservenbildung und Rückdelegation von Verantwortung auf die Führungskraft an den Sollobjekten ausrichten. Dies geschieht, wenn die Aufgabenträger die gestellten Anforderungen nicht erfüllen können. Es entstehen Stress, Ängstlichkeit und Unsicherheit, was die Fehlerhäufigkeit erhöht. Langfristige dysfunktionale Wirkungen liegen vor, wenn die Planvorgaben verringert werden, weil die Fehlerhäufigkeit anwuchs. Die Leistung wird dadurch reduziert. Neben der demotivierenden Wirkung von Kontrollen auf die Kontrollierten kann eine Leistungsreduktion auch durch ungeeignete Kontrollziele verursacht werden. Rein quantitativ orientierte Ergebniskontrollen können zu einer Verschwendung der Ressourcen und damit zu Unwirtschaftlichkeit führen, wenn qualitative Aspekte unbeachtet bleiben. Dysfunktionale Wirkungen lassen sich durch sachliche Informationen über festgestellte Abweichungen und durch Festlegung von erreichbaren Sollwerten vermeiden. Außerdem sollten die Kontrollierten an den Kontrollentscheidungen teilhaben. Die Kontrollkriterien sind in der Weise zu formulieren, dass keines der Partizipationsziele der Unternehmung verletzt wird (Thieme, 1983, S. 29 ff.).

2.5 Zusammenfassung des theoretischen Teils

Obwohl es über die verschiedenen Forschungsdisziplinen hinweg kein einheitliches Verständnis von Vertrauen gibt, finden sich einige zentrale Elemente in allen Forschungsrichtungen.

Generell kann Vertrauen als ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität aufgefasst werden. Indem die einzelnen Akteure vertrauen, reduzieren sie den Aufwand und ermöglichen schnelle, effiziente Entscheidungen bei einem gleichzeitigen Gefühl von Sicherheit. Damit wohnt Vertrauen aber auch immer das Risiko inne, das geschenkte Vertrauen zu enttäuschen.

Vertrauen kann nicht nur zwischen Individuen, sondern auch in Organisationen und zwischen Organisationen bestehen. Darüber hinaus beeinflusst vorhandenes Vertrauen in funktionierende, stabil arbeitende Systeme, Gesetze und Regelungen positiv den Aufbau von Vertrauen zwischen Individuen.

Ob und wie schnell Vertrauen geschenkt wird, hängt neben Persönlichkeitsmerkmalen von der Kultur und dem Selbstvertrauen einer Person ab. Darüber hinaus beeinflussen die Zeit, Anreiz- und Kontrollsysteme aber auch Emotionen, Informationen und Kommunikation die Entstehung und den Erhalt von Vertrauen.

Vertrauen beinhaltet kognitive, emotionale und verhaltensorientierte Komponenten sowie eine dem einzelnen Individuum innewohnende Neigung, Vertrauen haben zu können. Diese Neigung beeinflusst einerseits die Absicht, Vertrauen zu schenken und andererseits die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit der Vertrauensnehmer. Die Absicht Vertrauen zu schenken beeinflusst vertrauensorientiertes Handeln wie Informationsweitergabe oder Kooperation.

Im organisationalen Kontext kann Vertrauen Teammitgliedern, Führungskräften oder der gesamten Organisation entgegengebracht werden. Vertrauen wird dabei als Mechanismus betrachtet, der hilft, Transaktionskosten die z. B. durch Kontrollsysteme entstehen, zu reduzieren. Demnach beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Vertrauensforschung mehr mit der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit als mit der Vertrauensbereitschaft. Im Gegensatz zu privaten Beziehungen geben die organisationalen Rahmenbedingungen und die Zweckgerichtetheit der Tätigkeiten die Rahmenbe-

dingungen für das Vertrauen vor. Schlüsselfaktoren für den Aufbau von Vertrauen sind dabei faire Entscheidungsverfahren, situationale Faktoren und der Grad an Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern und den Interaktionspartnerinnen.

In modernen bzw. virtuellen Arbeitsbeziehungen fehlen oftmals die für den Aufbau von Vertrauen wichtigen, gemeinsam gemachten Erfahrungen und die persönlichen Face to Face Interaktionen. Vertrauen wird somit zu einer Grundvoraussetzung, das ex ante gegeben wird. Die Teammitglieder leiten ihre Vertrauenserwartung aus ihrem lokalen organisationalen Umfeld, der Branche oder Rollenstereotypen ab. In überwiegend virtuell zusammenarbeitenden Teams scheint daher vor allem das kognitionsbasierte Vertrauen relevant für den Aufbau von Vertrauen zu sein. Hier sind neben Kompetenz, nicht opportunistischem Verhalten, Integrität und Zuverlässigkeit als Grundlage für die wechselseitige Beurteilung wesentlich. Das verbindende Element sind oftmals die gemeinsam zu erreichenden Ziele und der verlässliche Zielbeitrag des einzelnen Teammitglieds.

Entgegen der traditionellen Perspektive, dass man das Verhalten oder den Ergebnisbeitrag der Mitarbeitenden kontrollieren muss, um Abweichungen im Hinblick auf die Zielerreichung sanktionieren zu können, tritt in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur Vertrauen damit als tragfähiges Konstrukt in Erscheinung. Kontrolle kommt hier in Form der Kontrolle der Vertrauenswürdigkeit und als Wirkung vertrauensvollen Verhaltens vor.

Ökonomische Auswirkungen bestehenden Vertrauens können dabei eine Verringerung der Kontrollkosten und damit das Erzielen effizienterer Ergebnisse sein, wobei unterschiedlichen Studien wie u. a. im Literaturteil vorgestellt, keinen durchgängig positiven Zusammenhang zwischen bestehendem Vertrauen und Performance zeigen. Entgegen der Vermutung des positiven Zusammenhangs kann ein zu viel an Vertrauen mit der Folge von zu engen und persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden sogar zu Produktivitätsproblemen führen.

Obwohl Kontrolle als Gegenstück zu Vertrauen gesehen wird, können positive Effekte auf Vertrauen in Abhängigkeit von der Kontrollform entstehen. Einerseits wird Kontrolle zur Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit benötigt und andererseits kann vorhandene normative Kontrolle Verhalten steuern während formale Kontrolle auf die Zielerreichung abstellt. Gesamt ist es vom situativen Kontext abhängig ob Kontrolle als negativ erlebt wird.

Sowohl Vertrauen als auch Kontrolle werden genutzt, um Leistung bei Mitarbeitenden sicher zu stellen. Bei der Sicherstellung von Leistung durch Kontrolle scheint vor allem die Form der Kontrolle relevant. Während Performance Measurement Systeme, die mit Anreizsystemen verknüpft sind, eine verstärkende Wirkung haben dürften, können als Bedrohung erlebte Kontrollsysteme dysfunktional wirken. Kontrollen wirken vor allem dann nicht funktional, wenn eine Rückdelegation von Verantwortung an die Führungskraft möglich ist oder Planvorgaben auf Grund von Fehlerhäufigkeiten reduziert werden, was langfristig zu einem gesamt geringeren Leistungsniveau führen kann. Ein wesentlicher weiterer Aspekt für die Akzeptanz von Kontrollsystemen ist die Möglichkeit der Beteiligung der Kontrollierten an den Kontrollentscheidungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl Vertrauen als auch Kontrolle Konzepte zu sein scheinen, die zur Steigerung von Performance eingesetzt werden können und sich gegebenenfalls wechselseitig ergänzen.

3 Ableitung der Forschungsfrage und der Hypothesen

Folgt man den Erläuterungen in den vorangehenden Kapiteln ist Vertrauen ein Element, welches die Handlungsfähigkeit von Gruppen sicherstellt und sowohl in realen wie auch in virtuellen Beziehungen existiert. Neben der grundsätzlichen Neigung eines Individuums, seinem Gegenüber Vertrauen zu schenken (und sich damit verwundbar zu machen, aber auch die Komplexität zu reduzieren), wirken Faktoren wie Art und Umfang vorhandener Strukturen, Art und Umfang des kommunikativen Austausches, Abhängigkeitsstruktur, Transparenz, Integrität der Handelnden wie auch Kompetenz u . v. m. auf das vorhandene Vertrauensklima.

Neue Kommunikations- und Informationstechnologien erlauben zusehends ein Zusammenarbeiten ohne unmittelbaren, direkten, zeitgleichen Kontakt. Auch in überwiegend virtuell zusammenarbeitenden Teams scheint ein Klima des gegenseitigen Vertrauens möglich. Entsprechend den Ausführungen in den vorangehenden Kapiteln scheinen hier der Aufbau von schnellem Vertrauen bedingt durch Vertrauen in z. B. die eingesetzten Systeme, Offenheit und Transparenz auch bei den eingesetzten Beurteilungs- und Vergütungssystemen aber auch Faktoren wie regelmäßige persönliche Kontakte eine große Bedeutung zu spielen.

In Ableitung der positiven Effekte eines vorherrschenden Klimas des Vertrauens im Sinne der Reduktion von Komplexität und Sicherstellung von Effizienz, ergibt sich die Frage ob ein Klima des Vertrauens mit der erlebten Performance des Einzelnen/ der Einzelnen, des Teams aber auch der Organisation in Zusammenhang steht: „beeinflusst Vertrauen in die Organisation, die Führungskraft und zwischen Teammitgliedern die Performance der Einzelnen, des Teams, der Organisation? In welcher Beziehung stehen Kontrolle und Vertrauen zueinander? Und welchen Einfluss hat das Kontrollverhalten von Führungskräften, der Organisation oder von Kollegen und Kolleginnen auf vorhandenes Vertrauen und damit auch auf Performance?

HYPOTHESEN

Vertrauen in das Team und die Organisation

H1: Je höher das Vertrauen von Individuen in ihr Arbeitsteam ist, desto höher ist auch das Vertrauen in die Organisation.

Vertrauen und Performance

H2: Je höher das Vertrauen von Individuen in ihr Arbeitsteam ist, desto höher wird die Team-Performance bewertet.

H3: Je höher das Vertrauen von Individuen in ihr Arbeitsteam ist, desto höher wird die Organisations-Performance bewertet.

Kontrolle und Vertrauen in die Organisation

H4: Je intensiver Individuen Output Kontrolle erleben, desto geringer wird das Vertrauen in die Organisation bewertet.

H5: Je intensiver Individuen Performance Kontrolle erleben, desto geringer wird das Vertrauen in die Organisation bewertet.

H6: Je intensiver Individuen normative Kontrolle erleben, desto geringer wird das Vertrauen in die Organisation bewertet.

Kontrolle und Performance

H7: Je ausgeprägter Individuen normative Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet.

H8: Je ausgeprägter Individuen Output-Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet.

H9: Je ausgeprägter Individuen Performance-Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet.

3.1 Methode

In diesem Kapitel der Arbeit wird auf die Entwicklung des Messinstruments, auf die Durchführung der Erhebung und auf die herangezogene Stichprobe eingegangen. Die Auswertung der quantitativ erhobenen Daten erfolgt mit Hilfe der Statistik Software IBM SPSS Statistics 22.

3.1.1 Messinstrument

Die verwendeten Skalen und Items wurden aus dem an der Technischen Universität Wien am Institut für Managementwissenschaft, Arbeitswissenschaft und Organisation durchgeführten Forschungsprojekts „New Ways of Working“ entnommen. Das Ziel des Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines „Team Climate Inventory“ für neue, flexible Formen des Arbeitens. Untersucht werden die organisationalen und psychologischen Einflussfaktoren auf neue Formen des Arbeitens und ihre Auswirkungen.

Das verwendete Untersuchungsinstrument wurde einerseits aus Skalen und Items zusammengestellt, welche in früheren Untersuchungen im Hinblick auf Reliabilitätswerte und inhaltliche Passung der Itemaussagen ihre Tauglichkeit unter Beweis gestellt haben und wurden andererseits von der Forschungsleiterin selbst erstellt.

Im Folgenden werden jene Items, die in die vorliegende Arbeit einfließen wie in den zitierten Quellen vorhanden, dargestellt. Für die empirische Untersuchung wurden die Items in das Deutsche übersetzt und im Detail an die Anforderungen angepasst bzw. z. T. gekürzt.

Vertrauen

Vertrauen KL05_4-8	Trust_1	Wir vertrauen einander in unserem Team.	In our group, we trust each other.	Rispens, Greer, Jehn, 2007, S. 344
	Trust_2	In unserem Team erwarten wir absolute Ehrlichkeit voneinander.	In our group we expect complete honesty from each other.	Rispens, Greer, Jehn, 2007, S. 344
	Trust_3	Wir können einander voll und ganz vertrauen.	We are certain that we can fully trust each other.	Rispens, Greer, Jehn, 2007, S. 344
	Trust_4	Jede/r in dieser Gruppe zeigt absolute Integrität.	Everyone in this group shows absolute integrity.	Rispens, Greer, Jehn, 2007, S. 344
	Trust_5	Wir zählen aufeinander.	We count on each other to fully live up to our word.	Rispens, Greer, Jehn, 2007, S. 344
system trust KL05_1-3	[ST1]	Die Unternehmenskultur ermöglicht einen vertrauensvollen Umgang miteinander.	Organizational culture facilitates a trustful interaction with each other.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	[ST2]	Es wird darauf vertraut, dass Aufzeichnungen (z.B.: Arbeitszeiten, Spesenabrechnungen) korrekt sind.	Documentation (e.g. work times, expenses) is trusted to be correct.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	[ST3]	Es wird darauf vertraut, dass jede/r einen guten Job macht.	It is trusted that everybody does a good job.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.

Performance

Performance Individual IV04_02-03	IWP_1	Wie bewerten Sie die Qualität Ihrer Arbeit im letzten Jahr?	How do you rate the quality of your own work in the past year?	Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.
	IWP_2	Wie beurteilen Sie das Ausmaß der Arbeit, das Sie im letzten Jahr geschafft haben?	How do you rate the quality of your own work in the past year?	Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.
Performance Team IV04_05-06	IWP_3	Wie bewerten Sie die Qualität der Arbeit Ihres gesamten Teams im letzten Jahr?	How do you rate the quality of the work of your team in the past year?	adapt. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.
	IWP_4	Wie beurteilen Sie das Ausmaß der Arbeit Ihres gesamten Teams, das Sie im letzten Jahr geschafft haben?	How do you rate the quantity of the work of your team in the past year?	adapt. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.
Performance Organisation IV04_07-08	IWP_5	Wie bewerten Sie die Qualität der Arbeit Ihrer Organisation im letzten Jahr?	How do you rate the quality of the work of the whole organization in the past year?	adapt. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.
	IWP_6	Wie beurteilen Sie das Ausmaß der Arbeit Ihrer Organisation, das Sie im letzten Jahr geschafft haben?	How do you rate the quantity of work of the whole organization in the past year?	adapt. Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Buuren van, Beek van der, Vet de, 2013, S. 14 ff.

Kontrolle

Electronic Performance Monitoring MO01_01, 03, 02, 05, 04, 07, 09, 06, 10, 13	BC	Ich fühle mich durch meine/n Vorgesetzte/n sehr kontrolliert.	I feel strictly controlled by my supervisor.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	BC	Mein/e Vorgesetzte/r kontrolliert permanent meine Arbeitsfortschritte.	My supervisor controls permanently the progress of my work.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	BC	Es gibt enge Vorgaben für meine Arbeit.	There are tight guidelines for my work.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	EPM	Ich muss ständig meine virtuelle "Anwesenheit" signalisieren.	I have to signal my virtual "presence" permanently.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	EPM	Meine Arbeitsschritte werden elektronisch dokumentiert.	My work flow is documented electronically.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	EPM	Meine Arbeitsschritte werden permanent aufgezeichnet.	My work flow is permanently tracked.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	EPM	Abgeschlossene Aufträge sollen sofort im System sichtbar gemacht werden.	Finished assignments have to be entered immediately into the system.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.

Output measurement MO01_08, 12, 11, 14, 25, 21	OM	Mein/e Vorgesetzte/r gibt mir klar messbare Leistungsziele.	My supervisor sets clear measurable performance goals.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM	Meine Leistungsziele sind klar dokumentiert.	My performance goals are clearly documented.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM	Mein/e Vorgesetzte/r evaluiert regelmäßig die Erreichung meiner Leistungsziele.	My supervisor evaluates the attainment of my performance goals on a regular basis.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM	Meine Leistungen sind für meine/n Vorgesetzte/n sehr gut sichtbar.	My performance is very visible for my supervisor.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM_V	Mein Vorgesetzte/r ist der Meinung, dass das Arbeitsergebnis wesentlich ist und nicht die Anwesenheit.	My supervisor thinks that the result of the work is essential and not the presence.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM_V	Ich muss meine Ziele erreichen unabhängig davon ob ich es in meiner Arbeitszeit schaffe.	I have to reach my goals no matter whether I can do it in my working hours.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM_V	Die Erreichung meiner Ziele wird automatisch im System sichtbar.	The attainment of my goals is automatically visible in the system.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM_V	Das Ausmaß meiner Zielerreichung ist auch für andere sichtbar.	The extent of goal attainment is also visible for others.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	OM_V	Mein Vorgesetzte/r vergleicht meine Zielerreichung mit der meiner KollegInnen.	My supervisor compares my level of goal attainment with my colleagues'.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.

Clan control / normative control MO01_17, 22, 20, 16, 15, 19, 23, 24	NC_F	Wenn ich bei uns früher aus dem Büro gehe, ernte ich irritierte Blicke meiner KollegInnen.	In case I leave the office early, my colleagues give me irritated looks.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_F	Wir "kontrollieren" uns gegenseitig inwieweit wir unsere Spielregeln zur Zusammenarbeit einhalten.	We "control" each other how much we comply to our rules of cooperation.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_F	Ich finde, jede/r sollte ihr/sein möglichstes tun, die Teamziele zu erreichen.	I think, each of us should do the the best to reach the team's goals.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_F	Ich finde, jede/r sollte sich gemäß den üblichen Regeln der Zusammenarbeit verhalten.	I think each of us should act according to common rules of cooperation.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_V	Auch wenn man nicht im Büro ist, sollte man seine Anwesenheit für die anderen virtuell sichtbar machen.	Even if I am not in the office, it is important to make "attendance" visible.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_V	Ich habe das Gefühl, möglichst rasch auf Anfragen antworten zu müssen.	I have the feeling that I have to answer as fast as possible to inquiries.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_V	Ich habe hinreichend Einblick in die Termine meiner KollegInnen.	In our team the personal calendars are accessible by everyone in order to make appointments visible for everyone.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.
	NC_V	Wenn man länger nicht sichtbar für KollegInnen ist, wird Kontakt aufgenommen.	When I am not visible for colleagues for some time, somebody gets in contact with me.	Hartner-Tiefenthaler, Bartz, 2014, o. S.

3.1.2 Durchführung

Der Fragebogen wurde mit Hilfe des Online Tools www.soscisurvey.de erstellt. Die teilnehmenden Teams füllten den Gesamtfragebogen mit in Summe 196 Items aus. Davon beziehen sich 8 Items auf das Vertrauenskonstrukt, 6 Items auf Performance, 24 auf Kontrolle und 3 auf Virtualität. Darüber hinaus flossen 3 Items, welche soziodemographische Faktoren beschreiben, in die Auswertungen ein.

Die für diese Arbeit herangezogenen Daten wurden im Zeitraum von 10.01.2015 bis 27.02.2015 mittels Online- und Papierfragebögen erhoben. Die teilnehmenden Teams stammen aus dem persönlichen Arbeits- und Studiumfeld der Verfasserin der vorliegenden Arbeit. Zusätzlich konnte noch ein Studierendensample gewonnen werden, welches als einziges Team mit Paper & Pencil befragt wurde. Der Übertrag in den Online-Fragebogen erfolgte durch die Verfasserin der Arbeit.

3.1.3 Stichprobe

An der Befragung nahmen 7 Teams aus unterschiedlichen Organisationen teil, wobei die Voraussetzung für die Teilnahme eine zumindest teilweise virtuelle Zusammenarbeit innerhalb der Teams war. Gesamt schlossen 52 von 54 befragten Personen den Fragebogen ab, wobei bei 5 von 7 Teams 100% der Teammitglieder den Fragebogen zur Gänze ausfüllten.

Die Antwortgeber nach Organisationen setzten sich wie folgt zusammen:

Lerngruppen:	15 Personen
Mitarbeitende von Unternehmen:	24 Personen
Mitarbeitende von Bildungseinrichtungen:	7 Personen
Mitarbeitende eines Sport-Dachverbandes:	6 Personen

Von den Antwortenden waren 25 Personen weiblich, 25 Personen männlich und 2 Personen machten keine Angabe. Von den Befragten gaben 46,1% an, 6 oder mehr Jahre für die Organisation tätig zu sein. 17,3 % haben eine weibliche Führungskraft, 11,5 % der Befragten führen selbst Mitarbeitende. Gefragt nach ihrem gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnis gaben 67,3 % der Befragten an, entweder einen befristeten oder unbefristeten Vertrag zu haben, 19,2 % machten zu dieser Frage keine Angabe. D.h. mehr als 2/3 der Befragten stehen in einem Angestelltenverhältnis. Nach Branchen

gaben 53,9 % der Befragten an, entweder im Dienstleistungsbereich oder in der Bau-
branche tätig zu sein. 28,8 % machten keine Angabe zur Branche, in der sie tätig sind.

		Häufigkeit	Prozent
Geschlecht	keine Angabe	2	3,8
	weiblich	25	48,1
	männlich	25	48,1
		52	100
Betriebszugehörigkeit	keine Angabe	1	1,9
	< 1 Jahr	3	5,8
	1 - 5 Jahre	24	46,2
	6 - 10 Jahre	15	28,8
	> 10 Jahre	9	17,3
		52	100
Vorgesetzter ist...	keine Angabe	10	19,2
	weiblich	9	17,3
	männlich	33	63,5
		52	100
Vorgesetztenfunktion	keine Angabe	2	3,8
	ja	6	11,5
	nein	44	84,6
		52	100
Branche	nicht beantwortet	2	3,8
	Bauwesen	8	15,4
	Verkehr und Telekommunikation	1	1,9
	immobilienwesen	1	1,9
	Unterrichtswesen	5	9,6
	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	2	3,8
	Dienstleistungen	20	38,5
	keine Angabe	13	25
	Gesamtsumme	52	100
Arbeitsverhältnis	keine Angabe	10	19,2
	unbefristeter Vertrag	25	48,1
	Befristeter Vertrag	10	19,2
	Ausbildung	2	3,8
	BeraterIn	1	1,9
	Sonstige	4	7,7
	Gesamtsumme	52	100

Tabelle 1: Überblick soziodemographische Daten (1)

59,5 % der Befragten gaben zudem an, dass sie ihre Arbeit zumindest zum Teil mobil erledigen. 40 % arbeiten 20 und mehr Stunden pro Woche mobil. 65,4 % der befragten Personen gaben zudem an, dass sich ihre Arbeit „eher schon“ bis „voll und ganz“ mobil erledigen lassen würde, jedoch dies nur bei 61,5 % der befragten Personen von der Arbeit gebenden Organisation „eher schon“ bzw. „voll und ganz“ akzeptiert ist.

Knapp die Hälfte der befragten Personen (48,1 %) arbeiten auf Basis von „Vertrauensarbeitszeit“, 40,3 % auf Basis von Gleitzeitmodellen und 11,5 % auf Basis fixer Arbeitszeiten. Nur 5,8 % gaben an, dass sie weder ihre Arbeitswoche noch ihre Arbeitszeit zumindest teilweise frei einteilen können. Darüber hinaus ist es 86,5 % der befragten Personen möglich, ohne formalen Antrag ein paar Stunden frei zu nehmen.

Auf der anderen Seite ist es auch bei 73,1 % der Befragten notwendig in Bezug auf die Arbeitszeit flexibel zu sein sowie regelmäßig bis immer Überstunden zu machen (57,7 % der Befragten) oder außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten (48 % der Befragten).

		Häufigkeit	Prozent
Wodurch ist Ihre Arbeitsweise überwiegend gekennzeichnet?	keine Angabe	1	1,9
	schreibtischgebunden	20	38,5
	mobil	22	42,3
	Aussendienst	9	17,3
	Gesamtsumme	52	100
Wie geeignet ist Ihre Arbeit für mobiles Arbeiten?	keine Angabe	3	5,8
	eher nicht	4	7,7
	teilweise	11	21,2
	eher schon	18	34,6
	voll und ganz	16	30,8
Wie akzeptiert ist es in Ihrer Organisation, dass Sie von zu Hause aus oder unterwegs arbeiten?	Gesamtsumme	52	100
	keine Angabe	1	1,9
	überhaupt nicht	2	3,8
	eher nicht	8	15,4
	teilweise	9	17,3
In wie weit sind Ihre Arbeitszeiten vorgegeben?	eher schon	19	36,5
	voll und ganz	13	25
	Gesamtsumme	52	100
	fix	6	11,5
	Gleitzeit mit Kernzeit	15	28,8
	Gleitzeit ohne Kernzeit	6	11,5
	Vertrauensarbeitszeit	25	48,1
	Gesamtsumme	52	100

		Häufigkeit	Prozent
Ich habe die Möglichkeit...			
...mir meine Arbeitswoche selbst einzuteilen.	nie	3	5,8
	ab und zu	2	3,8
	regelmäßig	14	26,9
	häufig	22	42,3
	immer	11	21,2
	Gesamtsumme	52	100
...meine täglichen Arbeitszeiten frei zu wählen.	nie	3	5,8
	ab und zu	10	19,2
	regelmäßig	13	25
	häufig	17	32,7
	immer	9	17,3
	Gesamtsumme	52	100
...mir ohne formalen Antrag ein paar Stunden frei zu nehmen.	nie	7	13,5
	ab und zu	14	26,9
	regelmäßig	5	9,6
	häufig	13	25
	immer	13	25
	Gesamtsumme	52	100
Meine Arbeit erfordert von mir...			
...in Bezug auf meine Arbeitszeit flexibel zu sein	nicht beantwortet	2	3,8
	nie	1	1,9
	ab und zu	11	21,2
	regelmäßig	8	15,4
	häufig	16	30,8
	immer	14	26,9
	Gesamtsumme	52	100
...Überstunden zu machen.	nicht beantwortet	4	7,7
	nie	3	5,8
	ab und zu	15	28,8
	regelmäßig	7	13,5
	häufig	13	25
	immer	10	19,2
	Gesamtsumme	52	100
...auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten.	nicht beantwortet	2	3,8
	nie	5	9,6
	ab und zu	20	38,5
	regelmäßig	6	11,5
	häufig	13	25
	immer	6	11,5
Gesamtsumme	52	100	

Tabelle 2: Überblick über soziodemographische Daten (2)

3.2 Vorbereitende Analysen

3.2.1 Deskriptive Statistik

Zu Beginn wurde eine Reliabilitätsanalyse gemacht. Die Reliabilität ist ein Maß für die formale Genauigkeit bzw. Verlässlichkeit wissenschaftlicher Messungen. Wenn kein Pre- oder Paralleltest zur Reliabilitätsbestimmung zur Verfügung steht, kann die Messgenauigkeit mit Hilfe der internen Konsistenz erhoben werden. Diese wird durch die Höhe von Cronbach Alpha ausgedrückt. Als gut werden Werte $\geq .8$ bezeichnet (Field, 2012, S. 715).

Nachfolgend wurde ein Test auf Normalverteilung nach Kolmogoroff Smirnow gemacht. Entsprechend den Testergebnissen liegt keine Normalverteilung vor, da die Mehrzahl der Werte als signifikant ($\leq .05$) ausgewiesen wurden.

Im Anschluss wurden Mittelwert, Median und Standardabweichung für die Gesamtskalen wie auch die Subskalen ermittelt. Der Mittelwert ist ein Maß für die zentrale Tendenz, d.h. es handelt sich um ein Mittel über alle gegebenen Antworten. Es wird die Summe aus allen Antworten gebildet und durch die Gesamtzahl der Antworten dividiert (Field, 2012, S. 23).

Eine andere Methode das Zentrum der Verteilung zu berechnen ist der Median. Hier werden die Antworten in eine Reihenfolge gebracht und durch 2 dividiert. D.h. die Hälfte der Antworten liegt damit unter und die andere Hälfte über dem Median. Der Median ist zudem relativ unempfindlich gegenüber Ausreißern während der Mittelwert von diesen stark beeinflusst werden kann (Field, 2012, S. 23).

Obwohl in den nachfolgenden Auswertungen gezeigt wird, dass es Ausreißer in die eine oder andere Richtung gibt, liegen Median und Mittelwert ausreichend nah zusammen um Aussagen über die zentrale Tendenz an Hand des Mittelwerts treffen zu können.

Ergänzend wurde die Standardabweichung berechnet. Diese wird als Streumaß rund um den Mittelwert bezeichnet und aus der Quadratwurzel der Varianz gebildet, um eine verständliche Aussage zu bekommen. Die Varianz ist durchschnittliche Streuung um den Mittelwert und wird als durchschnittlicher Fehler zwischen den einzelnen Beobachtungen und dem Mittelwert bezeichnet (Field, 2012, S. 26).

Tabelle 3 zeigt einen Überblick der Ergebnisse der deskriptiven Statistik.

Skala	Subskalen	α	Mittelwert	Median	SD
Vertrauen	System Trust	.741	4,13	4,00	0,63
	Vertrauen in das Team	.906	3,91	4,00	0,74
Performance	Individuelle Performance	.726	4,00	4,00	0,50
	Team Performance	.859	4,00	4,00	0,57
	Organisations Performance	.569	3,88	4,00	0,56
	Performance gesamt	.635	3,89	4,00	0,39
Kontrolle	Performance Kontrolle	.856	2,60	2,50	0,72
	Output Kontrolle	.644	3,38	3,30	0,64
	Normative Kontrolle	.648	3,39	3,30	0,71

Tabelle 3: Überblick deskriptive Statistik

Vertrauen

Die Skala zu Vertrauen im Team zeigt mit einem α .906 eine hohe Konsistenz während die Skala zu System Trust mit einem α -Wert von .741 noch mit akzeptabel zu bewerten ist.

Beide Skalen sind nicht normalverteilt. Die Abweichung von der Normalverteilung wird dabei mit Hilfe der Schiefe und der Kurtosis beschrieben (Bühner, Ziegler, 2009, S. 49 ff.). Während die Skala für Vertrauen in das Team rechtssteil (-.405) und breitgipflig (-.13) ist, ist sie bei System Trust rechtssteil (-.759) und schmalgipflig (.322). Die Standardabweichung ist mit .63 bei System Trust etwas geringer als bei Vertrauen im Team mit .74. Dies bedeutet, es befinden sich 95% aller Werte bei System Trust +/- .63 und bei Vertrauen im Team +/- .74 um den Mittelwert.

Die Boxplot Diagramme für Vertrauen im Team und System Trust zeigen jeweils einen Ausreißer nach Unten. Diese werden für die weiteren Analysen jedoch nicht korrigiert.

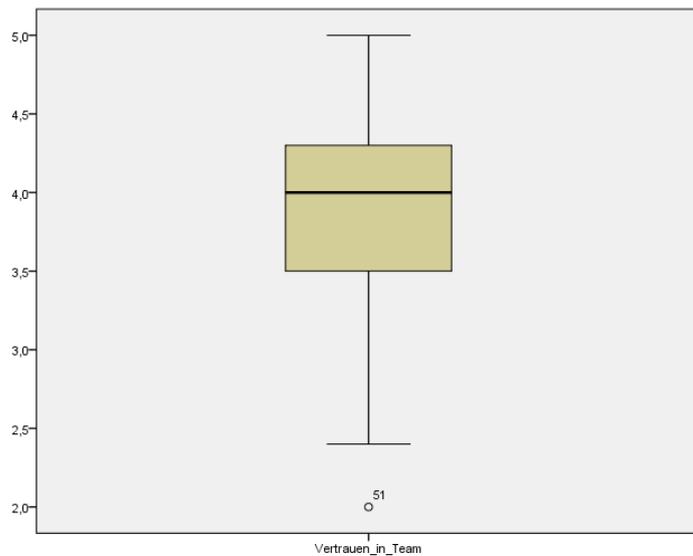


Abb. 4: Boxplot Diagramm Vertrauen in das Team

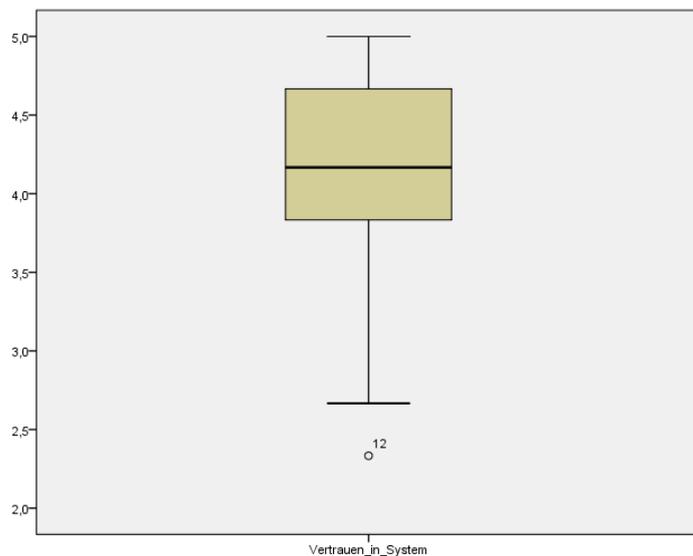


Abb. 5: Boxplot Diagramm System Trust

Performance

Die Skala zu Performance erreicht nicht die geforderten Werte von $\alpha \geq .80$, wobei vor allem der besonders niedrige α -Wert der Skala, welche die Organisationsperformance (.569) misst, auffällt. Da die Gesamtskala für Organisationsperformance nur aus 2 Items besteht, können keine Items zur Verbesserung der Messgenauigkeit ausgeschlossen werden, d.h. die Skala wird für die weiteren Berechnungen herangezogen.

Sowohl individuelle als auch Team-Performance zeigen einen Mittelwert von 4,0. Auch der Mittelwert der Organisationsperformance liegt mit 3,88 sehr hoch. Gesamt ergibt

sich somit für die Skala Performance ein Mittelwert von 3,89 bei einem Median von 4. Die Skala ist nicht normalverteilt. Die Verteilung ist linkssteil (.07) und schmalgipflig (1,16). Die Standardabweichung für die Gesamtskala ist .39. D.h. 95% aller Werte befinden sich +/- 0,39 vom Mittelwert entfernt. Auch hier zeigt ein Blick auf das Boxplot Diagramm Ausreißer nach Unten und Oben. Da jedoch der Minimum Wert bei 3,0 und der Maximum Wert bei 5,0 liegt, wird auf eine Korrektur bei den weiterführenden Analysen verzichtet.

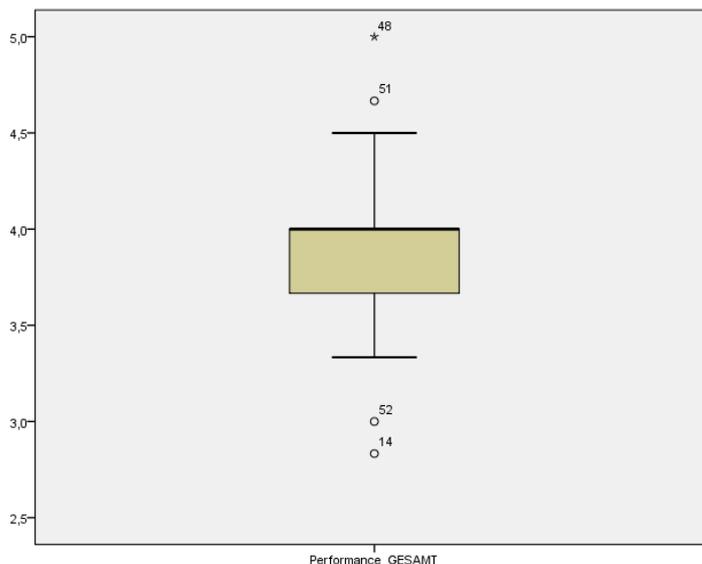


Abb. 6: Boxplot Diagramm Gesamtdarstellung Performance

Kontrolle

Die Skalen für Kontrolle entsprachen nur zum Teil den Anforderungen. Die Skala für Electronic Performance Monitoring zeigt mit .856 ein gutes α . Die Skala für Output Kontrolle zeigt hingegen lediglich ein Cronbach Alpha in Höhe von .6. Durch Herausnahme des Items „Mein/e Vorgesetzte/r ist der Meinung, dass das Arbeitsergebnis wesentlich ist und nicht die Anwesenheit“ verbessert sich der Wert auf .644. Auch bei Messung der normativen Kontrolle zeigen sich ungenügende Alpha-Werte ($\alpha = .561$). Durch Herausnahme der Items „Wenn ich bei uns früher aus dem Büro gehe, ernte ich irritierte Blicke meiner KollegInnen“, „Mein/e Vorgesetzte/r vergleicht meine Zielerreichung mit der meiner KollegInnen“ und „Wir kontrollieren uns gegenseitig, in wie weit wir unsere Spielregeln der Zusammenarbeit einhalten“ verbessert sich das α auf .648.

Der Mittelwert bei Performance Kontrolle ist 2,60 bei einer Standardabweichung von .72. Die Verteilung ist zudem linkssteil (.718) und schmalgipflig (.311). Der Mittelwert

für Output Kontrolle liegt bei 3,38 und weist eine Standardabweichung von .642 auf. Die Verteilung ist zudem rechtssteil (-.106) und schmalgipflig (.412). Für die normative Kontrolle ergibt sich ein Mittelwert von 3,39 bei einer Standardabweichung von .51. Die Verteilung ist mit -.19 rechtssteil und schmalgipflig (.696).

Während im Boxplot Diagramm für Performance Kontrolle keine Ausreißer zu sehen sind finden sich im Diagramm für Output und normative Kontrolle jeweils 2 Ausreißer, die jedoch nicht korrigiert werden.

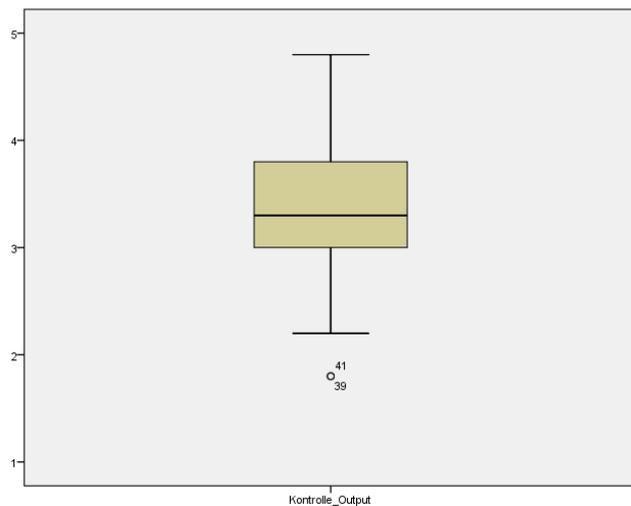


Abb. 7: Boxplot Diagramm Output Kontrolle

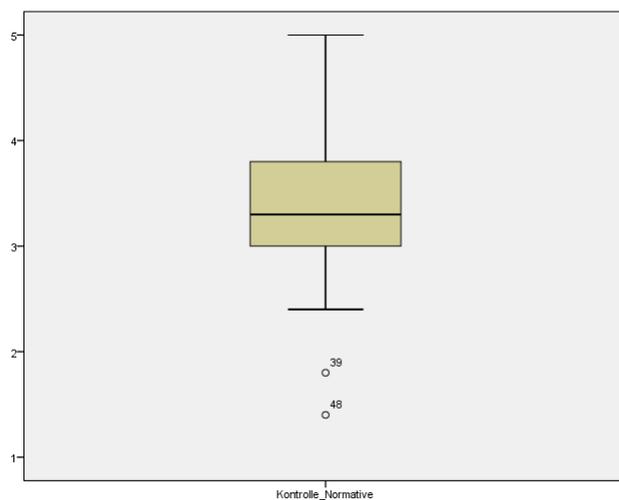


Abb. 8: Boxplot Diagramm normative Kontrolle

3.2.2 Korrelation der Skalen

Die Korrelation der Skalen zeigt, ob ein Zusammenhang zwischen den Skalen besteht, gibt jedoch nicht an, welcher Zusammenhang besteht. Der Korrelationskoeffizient beschreibt wie stark die Abhängigkeit zwischen zwei Merkmalen ist und kann zwischen 1 und -1 liegen (Bühner, Ziegler, 2009, S. 586). Da keine Normalverteilung gegeben ist werden die Korrelationen mit Hilfe des Spearman-Rho überprüft. Generell können Werte bis ca. 0,3 häufig als klein angesehen, ab ca. 0,5 als gut, während man ab ca. 0,7–0,8 von einer hohen Korrelation spricht. N ist durchgängig 52 und daher in unten stehender Tabelle nicht extra ausgewiesen.

Korrelationen			Vertrauen			Performance				Kontrolle			
			Gesamt	Team	System	Gesamt	Individuell	Team	Organisation	Gesamt	Performance	Output	Normativ
Vertrauen	Gesamt	r _s	1										
		Sig. (2-seitig)	.										
	Team	r _s	,946**	1									
		Sig. (2-seitig)	0	.									
	System	r _s	,860**	,673**	1								
		Sig. (2-seitig)	0	0	.								
Performance	Gesamt	r _s	0,235	0,175	,275*	1							
		Sig. (2-seitig)	0,094	0,214	0,048	.							
	Individuell	r _s	-0,111	-0,176	-0,01	,522**	1						
		Sig. (2-seitig)	0,433	0,211	0,945	0	.						
	Team	r _s	,398**	,387**	,327*	,692**	0,174	1					
		Sig. (2-seitig)	0,003	0,005	0,018	0	0,217	.					
	Organisation	r _s	0,228	0,213	0,241	,845**	0,18	,704**	1				
		Sig. (2-seitig)	0,104	0,13	0,085	0	0,203	0	.				
Kontrolle	Gesamt	r _s	-0,106	-0,032	-0,195	0,033	0,069	0,032	-0,093	1			
		Sig. (2-seitig)	0,453	0,821	0,167	0,817	0,627	0,822	0,51	.			
	Performance	r _s	-0,162	-0,072	-,280*	-0,093	0,018	-0,096	-0,174	,904**	1		
		Sig. (2-seitig)	0,25	0,614	0,045	0,512	0,897	0,5	0,218	0	.		
	Output	r _s	0,098	0,106	0,067	0,175	-0,001	0,218	0,121	,742**	,546**	1	
		Sig. (2-seitig)	0,492	0,453	0,637	0,215	0,994	0,12	0,393	0	0	.	
	Normativ	r _s	-0,005	0,027	-0,036	0,058	0,048	0,12	-0,039	,621**	,343*	,442**	1
		Sig. (2-seitig)	0,969	0,847	0,8	0,685	0,733	0,395	0,783	0	0,013	0,001	.

** Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

* Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Tabelle 4: Korrelation der Skalen

Vertrauen

Die Ergebnisse zeigen eine signifikante positive und ausreichend starke Korrelation zwischen System Trust und Vertrauen im Team allgemein wie auch zwischen den einzelnen Items der beiden Skalen.

Vertrauen und Performance

Gesamt kann keine signifikante Korrelation zwischen Vertrauen und Performance nachgewiesen werden. Jedoch korreliert Vertrauen gesamt mit Team Performance (.398 nach Spearman Rho). Die Ergebnisse im Detail zeigen auch eine signifikant positive Korrelation zwischen den Items der Skala „Vertrauen in das Team“ und den Items der Skala „Team Performance“ (.387 nach Spearman Rho). Darüber hinaus besteht eine positive Korrelation zwischen den Items der Skala „System Trust“ und „Team Performance“ (.327 nach Spearman Rho). D.h. Vertrauen korreliert mit der Skala für Team-Performance, jedoch nicht mit den Skalen für individuelle Performance und Organisationsperformance.

Kontrolle und Vertrauen

Es kann keine Korrelation zwischen Kontrolle und Vertrauen allgemein gezeigt werden. Lediglich Performance Kontrolle korreliert signifikant negativ (-.280 nach Spearman Rho) mit System Trust.

Kontrolle und Performance

Zwischen Kontrolle und Performance gesamt konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Auch die Korrelationen zwischen den Subskalen waren durchwegs klein und darüber hinaus nicht signifikant.

3.3 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt. Vorab werden die Auswertungsmethoden kurz besprochen.

Die Hypothesen wurden mit Hilfe einer linearen Regressionsanalyse ausgewertet. Hier wird der Zusammenhang einer unabhängigen Variable auf die abhängige Variable unter Einbeziehung der Kontrollvariablen „Geschlecht“, „Geschlecht des Vorgesetzten/der Vorgesetzten“ und „Vorgesetztenfunktion“ untersucht. D.h. es soll geklärt werden, ob die eingesetzten Kontrollvariablen zur besseren Vorhersage der abhängigen Variable beitragen. Die Regressionsanalyse ist geeignet, um Wirkungsbeziehungen aufzuzeigen und zu erklären. Dabei kann die Regressionsanalyse eine abhängige Variable aus einer oder mehreren unabhängigen Variablen vorhersagen (Field, 2012, S. 293). Die Vorgangsweise folgt der Anleitung wie bei Bühner und Ziegler, 2009, beschrieben. Dazu wird im Menüpunkt „Analysieren“, „lineare Regression“ die abhängige Variable in das dafür vorgesehene Feld eingefügt. In einem ersten Schritt werden die definierten Kontrollvariablen in den ersten Block für unabhängige Variablen eingefügt. Danach wird im zweiten Block die unabhängige Variable ergänzt. Bühner und Ziegler empfehlen für die Auswertung die Methode „Einschluss“, die auch in den folgenden Analysen zur Anwendung kommt (Bühner, Ziegler, 2009, S. 722 ff.).

H1 befasst sich mit dem Wirkungszusammenhang zwischen System Trust und Vertrauen im Team, wobei Vertrauen im Team die unabhängige und System Trust die abhängige Variable darstellt. Darüber hinaus soll geklärt werden in wie weit die Kontrollvariablen zur Erklärung der Gesamtwirkung beitragen.

H2 und H3 untersuchen die Wirkung von Vertrauen im Team auf Team Performance und Organisationsperformance. Durch Einbeziehung der oben genannten Kontrollvariablen in die Analyse soll geklärt werden, ob Vertrauen im Team zu einer signifikanten Änderung der Kriteriumsvarianz führt.

Mit Hilfe von H4 bis H6 wird untersucht, ob zwischen Performance-, Output- und normative Kontrolle ein (negativer) Wirkungszusammenhang besteht. Auch hier dienen wiederum die Variablen „Geschlecht“, „Geschlecht des Vorgesetzten“ und „Vorgesetztenfunktion“ als Kontrollvariablen.

Da im theoretischen Teil Kontrolle als alternatives Konzept zur Sicherstellung von Performance vorgestellt wurde (siehe auch 2.4.3), wird in den Hypothesen H7 bis H9 die Wirkung von Output-, Performance- und normativer Kontrolle auf Performance untersucht.

3.3.1 Auswirkungen von Vertrauen im Team auf System Trust

Mit Hilfe von Hypothese 1 wird untersucht, ob sich vorhandenes Vertrauen im Team signifikant positiv auf das wahrgenommene Vertrauen in die Organisation auswirkt und welchen Einfluss die Kontrollvariablen auf die Vorhersage des vorhandenen Levels an System Trust haben.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten		
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz
1	GESAMT	,236 ^a	0,06	-0,02	0,55		
	FunktVorg					-0,16	0,35
	GeschlechtVorges					-0,13	0,45
	Geschlecht					0,16	0,35
2	GESAMT	,715 ^b	0,51	0,46	0,00		
	FunktVorg					-0,12	0,32
	GeschlechtVorges					-0,17	0,19
	Geschlecht					0,02	0,85
	Vertrauen_in_Team					0,69	0,00
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges							
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Vertrauen_in_Team							

Tabelle 5: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf System Trust

Wie in Modell 1 ersichtlich ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Kontrollvariablen und System Trust vorhanden. Modell 1 kann lediglich 6% der Gesamtvarianz (R²) bei $p > .01$ erklären. Modell 2 hingegen erklärt 51% der Gesamtvarianz bei $p < .01$. Wie im Tabellenabschnitt „Koeffizienten“ ausgewiesen, leistet Vertrauen im Team einen relevanten Beitrag zur Vorhersage von System Trust ($\beta = .69$) bei $p < .01$, während kein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen den Kontrollvariablen und System Trust gezeigt werden konnte.

Zusammenfassend ergibt sich damit folgendes Bild. Je höher das Vertrauen im Team ist, desto höher ist die Wirkung auf System Trust. Ein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen den Kontrollvariablen „Geschlecht“, „Geschlecht des Vorgesetzten“ und „Vorgesetztenfunktion“ konnte im Rahmen dieser Studie nicht nachgewiesen werden.

3.3.2 Auswirkung von Vertrauen auf Performance.

Mit Hilfe von Hypothese 2 und 3 soll geprüft werden ob vorhandenes Vertrauen im Arbeitsteam eine positive Wirkung auf die wahrgenommene Performance hat. Die Hypothesen werden mit Hilfe einer linearen hierarchischen Regression unter Einbeziehung der erhobenen soziodemographischen Faktoren als Kontrollvariable ausgewertet. Die Kontrollvariablen sind wiederum die Angaben zum Geschlecht, zum Geschlecht der Führungskraft sowie die Information, ob die Antwortgeberin oder der Antwortgeber selbst eine Führungsposition bekleidet.

Hypothese 2 betrachtet die Wirkung von vorhandenem Vertrauen im Team auf die Bewertung der Team Performance unter Einbeziehung der Kontrollvariablen „Geschlecht“, „Geschlecht des Vorgesetzten“ und „Führungsfunktion“.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten		
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz
1	GESAMT	,409 ^a	0,17	0,10	0,08		
	FunktVorg					0,13	0,40
	GeschlechtVorges					-0,11	0,49
	Geschlecht					0,39	0,02
2	GESAMT	,513 ^b	0,26	0,18	0,03		
	FunktVorg					0,15	0,32
	GeschlechtVorges					-0,13	0,40
	Geschlecht					0,33	0,04
	Vertrauen_in_Team					0,32	0,04
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges							
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Vertrauen_in_Team							

Tabelle 6: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf Team Performance

Modell 1, welches die Kontrollvariablen beinhaltet, erklärt 17% der Gesamtvarianz bei $p > .01$. Der Faktor „Geschlecht“ trägt mit einem β von .39 bei $p > .01$) deutlich zur Vorhersage von einer positiven Beurteilung der Teamperformance bei. Da weiblich mit „2“ und „männlich“ mit „1“ codiert wurde, sind die Daten so zu interpretieren, dass weibliche Personen eher dazu tendieren, die Teamperformance besser zu bewerten.

In Modell 2 wurde zusätzlich der Faktor „Vertrauen im Team“ aufgenommen wodurch sich die Erklärung der Gesamtvarianz von 17% auf 26% bei $p > .01$ verbessert. Bei Betrachtung der Koeffizienten fällt auf, dass der Faktor „Geschlecht“ die Beurteilung von Teamperformance mit einem β von .33 besser vorhersagt als vorhandenes Ver-

trauen im Team mit einem β von .32. D.h. dass der Beitrag den Vertrauen im Team leistet auch durch das Geschlecht erklärt wird.

Damit gilt die Hypothese 2 als bestätigt, dass die Beurteilung der Team Performance von der Beurteilung des Vertrauens im Team abhängt. Dabei hat das Geschlecht einen stärkeren Einfluss auf die Beurteilung der Team Performance, als das vorherrschende Vertrauen im Team.

Nun interessiert noch die Fragestellung, ob bei vorhandenem Vertrauen im Team auch die Organisations-Performance unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen „Geschlecht“, „Geschlecht des Vorgesetzten“ und „Vorgesetztenfunktion“ besser bewertet wird, wobei in der Korrelationsanalyse kein Zusammenhang nachweisbar war (r_s .213 bei $p > .01$)

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten		
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz
1	GESAMT	,095 ^a	0,01	-0,07	,954 ^b		
	FunktVorg					0,07	0,67
	GeschlechtVorges					-0,03	0,89
	Geschlecht					0,06	0,75
2	GESAMT	,275 ^b	0,08	-0,03	0,59		
	FunktVorg					0,09	0,60
	GeschlechtVorges					-0,04	0,82
	Geschlecht					0,00	0,99
	Vertrauen_in_Team					0,26	0,12
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges							
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Vertrauen_in_Team							

Tabelle 7: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf Organisations Performance

Modell 1 erklärt lediglich 1% der Gesamtvarianz bei $p > .01$. Keine der Kontrollvariablen ist daher zur Vorhersage von Organisationsperformance geeignet. In Modell 2 zeigt sich, dass zwar Vertrauen im Team mit einem β -Wert von .26 die stärkste Wirkung auf die Vorhersage von Organisationsperformance hat, jedoch bleibt das Signifikanzniveau $> .01$. Damit kann im Rahmen dieser Studie kein signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen vorhandenem Vertrauen im Team und Beurteilung der Organisationsperformance nachgewiesen werden.

3.3.3 Wirkung von Kontrolle auf Vertrauen

Da das Erleben von Kontrolle vor allem von dem situationsspezifischen Kontext abhängig ist und z. B. im Sinne einer Kontrolle der Vertrauenswürdigkeit durchaus positiv

zu bewerten ist (siehe 2.4.2), soll mit den nachfolgenden Hypothesen überprüft werden, ob Performance-, Output- oder normative Kontrolle zu geringerem Vertrauen in die Organisation führt.

Im Rahmen von Hypothese 4 wird die Wirkung von Output Kontrolle auf das Vertrauen in die Organisation untersucht. Auch hier konnte schon im Zuge der Korrelationsanalyse mit r_s von .067 bei $p > .01$ kein Zusammenhang nachgewiesen werden.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten			
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz	
1		,236 ^a	0,06	-0,02	0,55			
	FunktVorg					-0,16	0,35	
	GeschlechtVorges					-0,13	0,45	
	Geschlecht					0,16	0,35	
2		,332 ^b	0,11	0,01	0,38			
	FunktVorg					-0,20	0,24	
	GeschlechtVorges					-0,09	0,60	
	Geschlecht					0,17	0,32	
	Kontrolle_Output					0,24	0,15	
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges								
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Output								

Tabelle 8: Regressionsanalyse Wirkung von Output Kontrolle auf System Trust

Modell 1 erklärt lediglich 6% der Gesamtvarianz bei $p > .01$, wobei keine der Kontrollvariablen geeignet zu sein scheint eine Wirkung auf System Trust vorauszusagen. Modell 2 erklärt bereits 11% der Gesamtvarianz, jedoch bei einem $p > .01$. Interessant ist, dass männliche Führungskräfte bei vorhandener Output Kontrolle eher dazu neigen dürften, System Trust besser zu bewerten, wobei die Ergebnisse nicht signifikant sind. Entsprechend den oben dargestellten Ergebnissen kann eine leichte positive Wirkung Output Kontrolle auf System Trust vermutet werden. Diese wird jedoch auch durch das Geschlecht des Vorgesetzten und die Vorgesetztenfunktion erklärt.

Um einen möglichen Zusammenhang zwischen Performance Kontrolle und Vertrauen in die Organisation zu prüfen, wurde Hypothese 5 wie folgt formuliert: „Je intensiver Individuen Performance Kontrolle erleben, desto geringer wird das Vertrauen in die Organisation bewertet“. Hier wurde bereits im Rahmen der Korrelationsanalyse ein leicht signifikanter negativer Zusammenhang mit einem Wert von r_s in Höhe von -.28 festgestellt.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten			
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz	
1	GESAMT	,236 ^a	0,06	-0,02	0,55			
	FunktVorg					-0,16	0,35	
	GeschlechtVorges					-0,13	0,45	
	Geschlecht					0,16	0,35	
2	GESAMT	,334 ^b	0,11	0,01	0,37			
	FunktVorg					-0,11	0,49	
	GeschlechtVorges					-0,14	0,41	
	Geschlecht					0,15	0,38	
	Kontrolle_Performance					-0,24	0,15	
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges								
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Performance								

Tabelle 9: Regressionsanalyse Wirkung von Performance Kontrolle auf System Trust

Durch Hinzunahme des Faktors Performance Kontrolle als unabhängige Variable verbessert sich die erklärte Gesamtvarianz von 6% in Modell 1 auf 11% in Modell 2 bei $p > .01$. Obwohl die Ergebnisse nicht signifikant sind, scheinen das Geschlecht und das Innehaben einer Vorgesetztenfunktion die Wirkung von erlebter Performance Kontrolle auf System Trust insofern zu erklären, dass männliche Führungskräfte bei erlebter Performance Kontrolle System Trust eher negativ bewerten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass im Rahmen dieser Studie keine signifikante Wirkung von Performance Kontrolle auf System Trust gezeigt werden konnte.

Ergänzend soll nun eine mögliche Wirkung von normativer Kontrolle auf das Vertrauen in die Organisation unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen untersucht werden. Die Hypothese 6 lautet dazu: „Je intensiver Individuen normative Kontrolle erleben, desto geringer wird das Vertrauen in die Organisation bewertet“.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten			
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz	
1	GESAMT	,236 ^a	0,06	-0,02	0,55			
	FunktVorg					-0,16	0,35	
	GeschlechtVorges					-0,13	0,45	
	Geschlecht					0,16	0,35	
2	GESAMT	,243 ^b	0,06	-0,05	0,70			
	FunktVorg					-0,16	0,36	
	GeschlechtVorges					-0,15	0,42	
	Geschlecht					0,16	0,36	
	Kontrolle_Normative					-0,06	0,73	
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges								
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Normative								

Tabelle 10: Regressionsanalyse Wirkung von normativer Kontrolle auf System Trust

Modell 1, welches die Kontrollvariablen beinhaltet, erklärt 6% der Gesamtvarianz bei einem $p > .01$. Durch Hinzunehmen der normativen Kontrolle als unabhängige Variable in Modell 2 verändert sich die Erklärung der Gesamtvarianz nicht sondern bleibt stabil, wobei sich der Signifikanzwert sogar noch verschlechtert. Gesamt kann somit gesagt werden, dass vorhandene normative Kontrolle den Grad an System Trust nicht erklärt und auch die angeführten Kontrollvariablen keinen Beitrag zur Erklärung liefern. Damit wird Hypothese 6 für diese Studie verworfen.

3.3.4 Wirkung von Kontrolle auf Performance

Entsprechend den Ausführungen im Theorieteil soll mit Hilfe dieser empirischen Untersuchung gezeigt werden, dass Kontrolle ebenso wie Vertrauen ein Konzept zur Steigerung von Performance ist. Zu diesem Zweck wurden 3 Hypothesen formuliert, die in Abhängigkeit von der Kontrollart die Wirkung auf Performance untersuchen. Für Hypothese 7 wurde wie folgt formuliert: „Je ausgeprägter Individuen normative Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet“.

Modell	Modellzusammenfassung					Koeffizienten	
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz
1	GESAMT	,143 ^a	0,02	-0,06	0,86		
	FunktVorg					0,01	0,96
	GeschlechtVorges					-0,15	0,39
	Geschlecht					0,05	0,77
2	GESAMT	,145 ^b	0,02	-0,09	0,94		
	FunktVorg					0,01	0,96
	GeschlechtVorges					-0,16	0,40
	Geschlecht					0,05	0,78
	Kontrolle_Normative					-0,02	0,91
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges							
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Normative							

Tabelle 11: Regressionsanalyse Wirkung von normativer Kontrolle auf Performance

Sowohl Modell 1 als auch Modell 2 erklären lediglich 2% der Gesamtvarianz bei $p > .01$. Keiner der angewandten Prädiktoren ist geeignet eine Wirkung auf Performance vorherzusagen. Damit kann die Hypothese 7, die einen Wirkungszusammenhang von normativer Kontrolle auf Performance unterstellte, für diese Studie verworfen werden. Mit anderen Worten: vorhandene normative Kontrolle trägt nicht zur Erklärung der Be-

wertung von Performance bei – und dies unabhängig vom Geschlecht, dem Geschlecht der Führungskraft und der Vorgesetztenfunktion.

Im Rahmen der Hypothese 8 wird untersucht, ob ein Wirkungszusammenhang zwischen erlebter Output Kontrolle und Beurteilung der Performance messbar ist. Dafür wurde folgende Hypothese formuliert: „Je ausgeprägter Individuen Output-Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet“.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten			
		R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz	
1	GESAMT	,143 ^a	0,02	-0,06	0,86			
	FunktVorg					0,01	0,96	
	GeschlechtVorges					-0,15	0,39	
	Geschlecht					0,05	0,77	
2	GESAMT	,312 ^b	0,10	-0,01	0,45			
	FunktVorg					-0,04	0,82	
	GeschlechtVorges					-0,10	0,56	
	Geschlecht					0,06	0,74	
	Kontrolle_Output					0,28	0,09	
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges								
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Output								

Tabelle 12: Regressionsanalyse Wirkung von Output Kontrolle auf Performance

Während Modell 1, welches die Kontrollvariablen beinhaltet nur 2% der Gesamtvarianz bei $p > .01$ erklärt, kann Modell 2 durch Hinzunahme des Faktors Output Kontrolle 10% der Gesamtvarianz bei $p > .01$ erklären. Somit kann gezeigt werden, dass Output Kontrolle einen positiven Erklärungsbeitrag für die Beurteilung von Performance liefert ($\beta = .28$ bei $p > .01$) und dies unabhängig von den Kontrollvariablen Geschlecht, Geschlecht des Vorgesetzten/ der Vorgesetzten und Vorgesetztenfunktion. D.h. unabhängig von der eigenen Rolle, dem eigenen Geschlecht und dem Geschlecht der Führungskraft konnte für diese Studie ein positiver, nicht signifikanter Zusammenhang zwischen erlebter Output Kontrolle und Performance hergestellt werden.

In einem letzten Schritt wurde ein möglicher Wirkungszusammenhang zwischen Performance Kontrolle und Performance untersucht. Die zugrunde liegende Hypothese wurde wie folgt formuliert: „Je ausgeprägter Individuen Performance-Kontrolle erleben, desto besser wird die Performance bewertet“.

Modell	Modellzusammenfassung				Koeffizienten	
	R	R ²	Angep. R ²	Signifikanz	β	Signifikanz
1	,143 ^a	0,02	-0,06	0,86		
	FunktVorg				0,01	0,96
	GeschlechtVorges				-0,15	0,39
	Geschlecht				0,05	0,77
2	,144 ^b	0,02	-0,09	0,94		
	FunktVorg				0,01	0,98
	GeschlechtVorges				-0,15	0,40
	Geschlecht				0,05	0,77
	Kontrolle_Performance				0,02	0,92
a. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges						
b. Prädiktoren: (Konstante), Geschlecht, FunktVorg, GeschlechtVorges, Kontrolle_Performance						

Tabelle 13: Regressionsanalyse Wirkung von Performance Kontrolle auf Performance

3.4 Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel die Wirkung von Vertrauen auf Performance sowie die Wirkung von Kontrolle auf Performance bei zumindest zum Teil virtuell zusammenarbeitenden Teams zu untersuchen. Wie in vorangehenden Untersuchungen nachgewiesen wurde, kann ein vorhandenes Klima des Vertrauens dazu beitragen, die Transaktionskosten zu reduzieren und dadurch positive ökonomische Effekte zu generieren (Zaheer, McEvily, Perrone, 1998, S. 153). Dabei ist im organisationalen Kontext zu unterscheiden, wem oder was Vertrauen entgegengebracht wird, wie wohl unterstellt wird, dass einer Organisation entgegengebrachtes Vertrauen seine Ursache im Vertrauen in die Organisationsmitglieder hat (Schweer, 2003, S. 324, Zaheer, McEvily, Perrone, 1998, S. 141 ff).

Auch Kontrolle wird im ökonomischen Umfeld zur Sicherstellung von Leistung und leistungsförderlichem Verhalten eingesetzt und z. T. als alternatives und z. T. als ergänzendes Konzept zu Vertrauen beschrieben (siehe 2.4). Die Wirkung scheint von der Art der Kontrollform abhängig zu sein. Während informelle Kontrolle zu höherem Respekt und weniger Misstrauen zu führen scheint, ist bei Verhaltens- und Ergebniskontrollen neben situationalen Faktoren relevant, ob diese von den Kontrollierten als Grundlage für Belohnung oder Sanktionen wahrgenommen werden (Das, Teng, 1998, S. 495, Eberl, 2012, S. 100 ff).

Entsprechend der diskutierten Theorie fokussierte die vorliegende Studie auf die Untersuchung der Wirkung von vorhandenem Vertrauen zwischen den Teammitgliedern

und Vertrauen in die Organisation (System Trust) auf Performance. Ebenso wurde bei Untersuchung der Wirkung von Kontrolle auf Performance zwischen den unterschiedlichen Kontrollformen unterschieden, um ein differenziertes Bild zu erhalten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Rahmen der vorliegenden Untersuchung keine generalisierte Wirkung von Vertrauen oder Kontrolle auf Performance nachgewiesen werden konnte, obwohl in den einzelnen Subkonstrukten wie z. B. zwischen Vertrauen im Team und Team Performance oder zwischen Output Kontrolle und Performance z. T. signifikante Zusammenhänge gezeigt werden konnten. Ergänzend konnte wie in der Literatur (siehe auch 2.4.2) diskutiert, auch im Rahmen dieser Arbeit ein negativer (nicht signifikanter) Zusammenhang zwischen erlebter Kontrolle und vorhandenem Vertrauen in die Organisation und die Teammitglieder gezeigt werden, wobei es auch hier keinen generalisierbaren Zusammenhang gibt, sondern sich dieser in direkter Abhängigkeit von der angewandten Kontrollform zeigt. Es scheint damit immer auf die Art des gegebenen Vertrauens bzw. die Art der angewandten Kontrolle anzuwirken, ob ein Wirkungszusammenhang hergestellt werden kann. Darüber hinaus trugen zum Teil auch die zur Anwendung gebrachten Kontrollvariablen zur Erklärung der Wirkung bei.

Die vorliegende Studie unterlag zudem einigen Limitationen. Es zeigte sich, dass die Befragung von 7 Teams mit 52 Antwortgebern eine zu geringe Fallzahl darstellt, um aussagekräftige Antworten aus komplexeren Analysen wie z. B. einer Moderatorenanalyse generieren zu können. Darüber hinaus ließen die für Vertrauen und vor allem Performance verwendeten Items nur ungenügende Analyse- und Rückschlussmöglichkeiten auf die Details der Wirkung von Vertrauen auf Performance zu, da die Messung des Vertrauenskonstrukts auf Vertrauen innerhalb des Teams und System Trust fokussierte. Die Bedeutung einer prinzipiellen Vertrauensneigung im Sinne einer „Disposition to Trust“ bzw. der „Intention to Trust“ blieb im Rahmen der Untersuchung ebenso wie die Messung der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers bzw. der Vertrauensnehmerin unberücksichtigt. Im Bereich der System Trust blieben Elemente, die Aussagen zur Funktionalität von Systemen, Vertrauen in Richtlinien oder Vereinbarungen zulassen würden, unberücksichtigt.

Dennoch konnte den Aussagen im Theorieteil folgend, die Hypothese bestätigt werden, dass Vertrauen in Systeme seine Ursache im Vertrauen zwischen Personen hat (siehe 2.1.3.1). Es wurde ein positiver, signifikanter Wirkungszusammenhang zwischen Vertrauen im Team und System Trust nachgewiesen. Oder mit anderen Worten formuliert:

Hat ein Individuum Vertrauen in die Teammitglieder gefasst, ist es wahrscheinlicher, dass dasselbe Individuum auch Vertrauen in das organisationale System - unabhängig vom eigenen Geschlecht, dem Geschlecht der Führungskraft und ob selbst eine Führungsfunktion bekleidet wird - besitzt.

Nicht in dieser Eindeutigkeit konnte ein Zusammenhang von Vertrauen mit Performance nachgewiesen werden. Bestätigt wurde jedoch die Hypothese, dass es einen eindeutigen Wirkungszusammenhang zwischen Vertrauen im Team und Beurteilung der Team Performance gibt, wobei der Faktor Geschlecht einen stärkeren Einfluss auf die Beurteilung der Team Performance hat als das vorhandene Vertrauen im Team. D.h. die Wirkung von Vertrauen in das Team auf die Beurteilung der Teamperformance wird auch durch das Geschlecht erklärt, wobei weibliche Personen die Teamperformance tendenziell besser beurteilen. Kein Zusammenhang konnte zwischen Vertrauen im Team und einer Beurteilung der Organisationsperformance nachgewiesen werden. Da die Aussagen zur erlebten Performance von den Befragten selbst stammten, ist darüber hinaus ein nachweisbarer Wirkungszusammenhang von der Selbsteinschätzung der Befragten abhängig. Für künftige Untersuchungen könnte es daher interessant sein, die Selbsteinschätzung durch von den Organisationen zur Verfügung gestellte Leistungskennzahlen zu ersetzen oder zu ergänzen.

Entsprechend der diskutierten Theorie haben Vertrauen und Kontrolle prinzipiell dieselbe Funktion, jedoch hilft Vertrauen, Komplexität und Kontrollkosten zu minimieren. Interessant erschien hier die Untersuchung einer möglichen Interaktion zwischen Vertrauen und Kontrolle. Bedingt Kontrolle automatisch weniger Vertrauen? Nicht unbedingt. In der vorliegenden Studie konnte z. B. ein positiver, wenn auch nicht signifikanter Zusammenhang zwischen Output Kontrolle und System Trust nachgewiesen werden während für normative Kontrolle und Performance Kontrolle keine Wirkung auf System Trust nachweisbar waren.

Entsprechend der im vorangegangenen Absatz erwähnten Funktionsähnlichkeit von Kontrolle und Vertrauen wurde damit auch im Rahmen der vorliegenden Studie ein Nachweis einer Wirkung auf Performance unterstellt. Während dies für normative Kontrolle und Performance Kontrolle nicht nachgewiesen werden konnte, wurde ein positiver, jedoch nicht signifikanter Effekt von Output Kontrolle auf Performance gezeigt. Mit anderen Worten: Individuen, die eine entsprechende Output Kontrolle erleben, beurteilen die Performance der Organisation besser.

Für künftige Studien könnte es interessant sein, in die Messung des Vertrauenskonstrukts die „Neigung Vertrauen haben zu können“ sowie die „Vertrauens-Disposition“ aufzunehmen. Dies hätte zur Folge, dass vor allem auch die Wirkungszusammenhänge der Neigung und der Disposition im Verhältnis zu individueller Performance untersucht werden könnten. Entsprechend den Ergebnissen scheinen zumindest zum Teil soziodemographische Faktoren in Bezug auf Geschlecht und Geschlecht der Vorgesetzten einen Einfluss auf die Beurteilung von Performance und Kontrollverhalten zu haben. Da das Alter der Befragten nicht erhoben wurde, konnte zur Wirkung dieses Faktors keine Aussagen gemacht werden. Für künftige Studien könnte es daher zusätzlich relevant sein, das Alter zu erheben. In keiner der Hypothesen konnte eine Wirkung in Abhängigkeit des Innehabens einer Vorgesetztenfunktion nachgewiesen werden. Es könnte dennoch interessant sein, zu untersuchen, ob erlebte ausreichende Information positiv auf die Bildung von Vertrauen wirkt und ob Vorgesetzte sich tendenziell besser informiert fühlen als Mitarbeitende.

Damit bestätigen die Studienergebnisse die generellen Tendenzen unterschiedlicher Vorarbeiten und Aussagen der Theorie. Einerseits scheinen Kontrolle und Vertrauen prinzipiell dieselbe Funktion im Hinblick auf Performance zu erfüllen, andererseits sind auf Grund des Umstandes, dass Vertrauen wie Kontrolle immer auch im situationspezifischen Kontext zu beurteilen sind, keine allgemein gültigen Aussagen ableitbar.

ANHANG

Literaturverzeichnis

Aubert, B. A., Kelsey, B. L. 2009. Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *http://sgr.sagepub.com*. [Online] 2009.
<http://sgr.sagepub.com/cgi/content/refs/34/5/575>.

Aulakh, P. S., Kotabe, M., Sahay, A. 1997. Trust and Performance in Cross-Boarder Marketing Partnerships. [Buchverf.] P. W., Killing, J. P., Beamish. *Cooperative Strategies*. San Francisco : New Lexington Press. 1997, S. 163 - 196.

Bachmann, R. 2001. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. [Hrsg.] EGOS. *Organization Studies*. 2001, S. 337 - 365.

Baldvinsdottir, G., H. 2009. Management Accounting and the Institutionalisation of Trust. *Problems and Perspectives in Management*. 2009, Vol. 7, Nr. 2, S. 53 - 60.

Becker, F., G. 2002. *Lexikon des Personalmanagements..* 2. Auflage. München : DTV-Beck, 2002.

Bigley, G. A., Pearce, J. L. 1998. Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*. 1998, Vol. 23, Nr. 3, S. 405 - 421.

Bösch, T. 1996. Beurteilung individueller Teamfähigkeiten - ein prozessorientierter Ansatz, Diss. [Diss.]. St. Gallen : s.n., 1996.

Bryk, A. S., Schneider, B. 1996. *Social Trust: A Moral Resource for School Improvement*. US Department of Education. Chicago : ERIC, 1996. S. 1 - 41.

Bühner, M., Ziegler, M. 2009. *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. Hallbergmoos : Pearson, 2009.

Butler, J. K. 1991. Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 1991, Vol. 17, Nr. 3, S. 643 - 663.

Campbell, J. P. 1990. Modelling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. [Buchverf.] M. D., Hough, L. M. Dunette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1990, Vol. 1, S. 687 - 732.

Castelfranchi, C., Falcone, R. 2002. Social Trust: A Cognitive Approach. [Hrsg.] C., Tan Yao - Hua Castelfranchi. *Trust and Deception in Virtual Societies*. Dordrecht : Springer Netherlands, 2002, S. 55 - 90.

Cheung, S. O., Wong, W. W., Yiu, T. W., Pang, H. Y. 2011. Developing a Trust Inventory for Construction Contracting. *International Journal of Project Management*. 2011, Vol. 29, S. 184 - 196.

- Costa, A. C., Anderson, N. 2011.** Measuring Trust in Teams: Development and Validation of a Multifaceted Measure of Formative and Reflective Indicators of Team Trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2011, Vol. 20, Nr. 1, S. 119 - 154.
- Currall, S. C., Judge, T. A. 1995.** Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1995, Vol. 64, No. 2, S. 151 - 170.
- Das, T. K., Teng, B. S. 1998.** Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*. 1998, Vol. 23, Nr. 3, S. 491 - 512.
- Dettmann, J., Holewa, M. 2006.** Vertrauen - oder das Wunder der Loyalität. Für eine neue Wirtschaftsethik. Beiträge zur Unternehmenskultur als Marketingstrategie. Berlin: Transfer-Project : s.n., 2006.
- Deutsch, M. 1973.** *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven & London : Yale University Press, 1973.
- Eberl, P. 2012.** Vertrauen und Kontrolle in Organisationen. Das problematische Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zum Vertrauen. [Buchverf.] H. Möller. *Vertrauen in Organisationen*. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2012, S. 93 - 110.
- Emerson, R. M. 1962.** Power Dependence Relations. *American Sociological Review*. 1962, Vol. 27, Nr. 1, S. 31 - 41. Download <http://www.rci.rutgers.edu/~pmclean/emerson%20article.pdf>.
- Field, A. 2012.** *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 3. Aufl. Thousand Oaks : SAGE Publications Ltd, 2012.
- Fishbein, M., Ajzen, I. 1975.** Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. <http://people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html>. [Online] 1975. [Zitat vom: 23. 02 2015.]
- Gambetta, D. 2000.** Can We Trust Trust? <http://www.sociology.ox.ac.uk>. [Online] 2000. [Zitat vom: 27. 02 2015.] <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>.
- Götz, K. 2006.** Vertrauen als funktionale Systemeigenschaft. *Vertrauen in Organisationen*. München : Rainer Hamp Verlag, 2006, S. 59 - 84.
- Grabner-Kräuter, S. 2001.** *Die Bedeutung von Vertrauen im Electronic Commerce*. Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Klagenfurt. Klagenfurt : s.n., 2001. Diskussionsbeitrag.
- Graeff, P. 1998.** *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin : Wissenschaftlicher Verlag Berlin, 1998.

Griffin, M. A., Neal, A., Parker, S. K. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, Nr. 2, S. 327 - 347.

Hartner-Tiefenthaler, M., Bartz, M. 2014. Evaluationsmessung für New World of Work. Vienna University of Technology. Unveröffentlichter Bericht, 2014.

Hartner-Tiefenthaler, M., Gerdenitsch, C., Köszegi, S. 2014. Remote Control for Remote Work? How Mobile Working Challenges the Organization of Control. EGOS Colloquium 2014, Rotterdam, The Netherlands, [Paper Presentation], 3 - 5 July 2014.

<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>. [Online] Springer Gabler Verlag.[Zitat vom: 12. 04 2015.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55460/kontrolle-v9.html>.

<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de>. [Online] Springer Gabler Verlag.[Zitat vom: 12. 04 2015.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85674/leistungsbereitschaft-v8.html>

http://universal_lexikon.deacademic.com. [Online] 2014. [Zitat vom: 06. 10 2014.] http://universal_lexikon.deacademic.com/176289/Leistungsbereitschaft.

Jaramillo, F., Carrillat, F. A., Locander, W. B. 2005. A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 2005, Vol. 25, Nr. 4, S. 315 - 328.

Jarvenpaa, S. L., Leidner, D. E. 1998. Communication and Trust in Global Virtual Teams. [Online] 06 1998. [Zitat vom: 20. 09 2014.] onlinelibrary.wiley.com.

Jarvenpaa, S., L., Knoll, K., Leidner, D., E. 1998. Is Anybody out there? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 1998, Bd. 14, 4, S. 29 - 64.

Kanawattanachai, P., Yoo, Y. 2002. *Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams*. Case Western Reserve University, USA. s.l. : Sprouts Beta, 2002. S. 41 - 59, Working Paper. <http://sprouts.aisnet.org/2-10>. Vol. 2, Nr. 10.

Kiffin-Petersen, S. A., Cordery, J. L. 2003. Trust, Individualism and Job Characteristics as Predictors of Employee Preference for Teamwork. *International Journal of Human Resources Management*. 2003, Vol. 14, Nr. 1, S. 93 - 116.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., McPherson, S. O. 2002. Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre Inc.. *Academy of Management Executive*. 2002, Vol. 16, Nr. 3, S. 67 - 79.

Klaus, E. 2002. *Vertrauen in Unternehmensnetzwerken. Eine interdisziplinäre Analyse*, Diss. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

Koller, M. 1990. *Sozialpsychologie des Vertrauens. Ein Überblick über theoretische Ansätze*. Psychologische Forschungsberichte, Universität Bielefeld. Universität Bielefeld : Hans Dieter Mummendey, 1990. S. 1 - 9.

- Koopmans, L., Hildebrandt, V., Bernaards, C., Buuren van, S., Beek, van der, A. J., Vet de, H. C. W. 2013.** Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2013, Vol. 62, Nr. 1, S. 6 - 28.
- Lai, C., Singh, B., Alshwer, A. A., Shaffer, M. A. 2014.** Building and Leveraging Interpersonal Trust Within and Across MNE Subsidiaries: A Social Exchange Perspektive. *Journal of International Management*. 14. 02 2014, S. 312 - 326.
- Laske, M., Neunteufel, H. 2005.** Vertrauen eine "Conditio Sine Qua Non" für Kooperationen. [Hrsg.] Leibnitz Informationszentrum für Wirtschaft. *econstore.eu*. 2005, Vol. 01, S. 1 - 77.
- Lenz, K., Oberweis, A. Schneider, S. 2001.** Trust based Contracting in Virtual Organizations: A Concept based on Contract Workflow Management Systems. *Towards the E-Society*. 2001, S. 1 - 14.
- Lewis, J. D., Weigert, A. J. 1985.** Trust as Social Reality. *Social Forces*. 1985, Vol. 6, Nr. 4, S. 967 - 985. Downloaded from <http://sf.oxfordjournals.org/> by guest on March 2, 2015.
- Lipnack, J., Stamps, J. 1997.** *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*. New York : Wiley, 1997.
- Luhmann, N. 2000.** *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 4. Aufl. Stuttgart : Lucius und Lucius Verlags GmbH, 2000.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. 1999.** The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management. A Field Quasi Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 1999, Vol. 84, 1, S. 123 - 136.
- McAllister, D. J. 1995.** Affect and Cognition Based Trust as Foundations for interpersonal Cooperation in Organizations. *Academic Management Journal*. 1995, Vol. 38, Nr. 1, S. 24 - 59.
- McKnight, D. H., Chervany, N. L. 2001.** Trust and Distrust Definitions: One Bite at a Time. *Computer Science*. 2001, Vol. 2246, S. 22 - 54.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. 1995.** Trust Formation in New Organizational Relationships. University of Minnesota, Information & Decisions Workshop, 1995, S. 1 - 46.
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. 1996.** Swift Trust and Temporary Groups. [Hrsg.] R. M., Tyler, T. R. Kramer. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousands Oaks : Sage Publications Ltd., 1996, S. 166 - 195.
- Müller, G. F. 2006.** Faire Entscheidungsverfahren. Grundlage in Organisationen. [Buchverf.] K. Götz. *Vertrauen in Organisationen*. München : Rainer Hamp Verlag, 2006, S. 155 - 168.

- Neubauer, W. 1997.** Interpersonales Vertrauen als Management Aufgabe in der Organisation. [Hrsg.] Martin Schweer. *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen Wiesbaden : Westdeutscher Verlag, 1997, S. 105 - 120.
- Nooteboom, B. 2002.** *Trust. Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Northampton Massachusetts : Edward Elgar Publishing Limited, 2002.
- Oswald, M. 2010.** Vertrauen in Organisationen. [Hrsg.] M. W. Schweer. *Vertrauensforschung: State of the Art*. Frankfurt : s.n., 2010, S. 63 - 85.
- Outchi, W. G.. 1975.** The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control, Research Paper No. 276, Stanford University, 1975, S. 1 - 32.
- Petermann, F. 1985.** *Die Psychologie des Vertrauens*. 4. Göttingen : Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, 1985.
- Pleier, N. 2008.** *Pearformance Measurement Systeme und der Faktor Mensch. Leistungssteuerung effizienter gestalten*. Wiesbaden : Gabler, 2008.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., Zanna, M. P. 1985.** Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985, Vol. 49, Nr. 1, S. 95 - 112. gefunden auf Researchget.net.
- Rispens, S., Greer, L. L., Jehn, K. A. 2007.** It Could Be Worse. *International Journal of Conflict Management*, 2007, Vol. 18, Nr. 4, S. 325 - 344.
- Roeder, K. 2000.** *Management virtueller Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Vertrauensmanagements*, Diss. St. Gallen : s.n., 2000.
- Rotter, J. B. 1967.** A new Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*. 1967, 4, S. 651 - 665.
- Rotundo, M., Sacket, P. R. 2002.** The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. 2002, Vol. 87, Nr. 1, S. 66 - 80.
- Sako, M. 1997.** Does Trust Improve Business Performance? *Forthcoming in Lane, Ch., Bachmann, R. (eds) Trust Within and Between Organizations, Oxford University Press, 2002*.
- Schneider, U. 2006.** Zur Dialektik von Kontrolle und Vertrauen in Organisationen. [Buchverf.] K. Götz. *Vertrauen in Organisationen*. München : Rainer Hampp Verlag, 2006, S. 73 - 84.
- Scholz, C. 2002.** Virtuelle Teams - Neuer Wein in alte Schläuche! *zfo Zeitschrift Führung und Organisation*. 2002, S. 26 - 35.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. 2007.** An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*. 2007, Vol 32, No. 2, S. 344 - 354.

- Schreyer, M. 2007.** *Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen.* Wiesbaden : Gabler, 2007.
- Schweer, M. 2003.** *Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme.* Bern : Huber, 2003.
- Sirkka, L., Jarvenpaa, L., Shaw, T. 1998.** Global Virtual Teams: Integrating a Model of Trust. [Buchverf.] P., Griese, J. Sieber. *Organizational Virtualness.* Bern : Simowa Verlag Bern, 1998, S. 35 - 51.
- Sitkin, S. B., Roth, N. L. 1993.** Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust. *Organization Science.* 1993, Vol. 4, Nr. 3, S. 367 - 392.
- Skyrme, D. J. 1998.** The Realities of Virtuality. [Buchverf.] P., Griese, J. Sieber. *Organizational Virtualness.* Bern : Simowa Verlag Bern, 1998, S. 25 - 34.
- Stelling, D. 1999.** Teamarbeit in Mensch-Maschine-Systemen, Diss. [Diss.]. Göttingen : s.n., 1999.
- Thieme, H. R.,. 1983.** Verhaltensbeeinflussung durch Kontrolle. [Buchverf.] J., Meffert, H., Schenk, K. E. Baetge. *Wirtschafts kybernetik und Kontrollsysteme.* Berlin : s.n., 1983.
- Tyler, T. R. 2003.** Trust within Organisations. *Personnel Review.* 2003, Vol. 32, Nr. 5, S. 556 - 568.
- Xiong, Y., Z., F. 2008.** Studying Trust in Virtual Teams. [Hrsg.] Central China Normal University. *Future Generation Communication and Networking Symposia.* Wuhan, China : s.n., 2008.
- Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V. 1998.** Does trust matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science.* 1998, Vol. 9, Nr. 2, S. 141 - 159.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, J. L., Li, C., Jia, L. 2008.** How do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization. *Human Resource Management.* 2008, Vol. 47, Nr. 1, S. 111 - 132.
- Zimmer, M. 2003.** Virtuelle Organisationen und Expertennetzwerke. Perspektiven auf Handlungsmotivationen und Rationalitäten. [Hrsg.] D., Neuberger, O., Scholz, Ch., Wächter, H., Weber, W. Wunderer, R. Eckardstein. *Zeitschrift für Personalforschung.* 2003, Vol. 17, Nr. 2, S. 224 - 238.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Interdisziplinäres Modell des Vertrauenskonstruktes in Anlehnung an McKnight und Chervany	S. 8
Abbildung 2: Modell der Vertrauenshandlung innerhalb einer Organisation	S. 16
Abbildung 3: Kontrolle als Voraussetzung und Wirkung von Vertrauen	S. 42
Abbildung 4: Boxplot Diagramm Vertrauen in das Team	S. 62
Abbildung 5: Boxplot Diagramm System Trust	S. 62
Abbildung 6: Boxplot Diagramm Gesamtdarstellung Performance	S. 63
Abbildung 7: Boxplot Diagramm Output Kontrolle	S. 64
Abbildung 8: Boxplot Diagramm normative Kontrolle	S. 64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die soziodemographischen Daten (1)	S. 57
Tabelle 2: Überblick über die soziodemographischen Daten (2)	S. 59
Tabelle 3: Überblick deskriptive Statistik	S. 61
Tabelle 4: Korrelation der Skalen	S. 66
Tabelle 5: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf System Trust	S. 69
Tabelle 6: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf Team Performance	S. 70
Tabelle 7: Regressionsanalyse Wirkung Vertrauen im Team auf Organisations Performance	S. 71
Tabelle 8: Regressionsanalyse Wirkung von Output Kontrolle auf System Trust	S. 72
Tabelle 9: Regressionsanalyse Wirkung von Performance Kontrolle auf System Trust	S. 73
Tabelle 10: Regressionsanalyse Wirkung von normativer Kontrolle auf System Trust	S. 73
Tabelle 11: Regressionsanalyse Wirkung von normativer Kontrolle auf Performance	S. 74
Tabelle 12: Regressionsanalyse Wirkung von Output Kontrolle auf Performance	S. 75
Tabelle 13: Regressionsanalyse Wirkung von Performance Kontrolle auf Performance	S. 76